

Identifier les compétences managériales des infirmières chefs par l'évaluation à 360°¹

Joëlle Durbecq²
 Cliniques Universitaires St-Luc – Bruxelles

Le monde hospitalier est en pleine restructuration. Gérer les ressources humaines est devenu une évidence mais aussi une activité pleine de complexités. Au sein du département infirmier, l'infirmière chef focalise tous les regards.

A l'aube du deuxième millénaire, les attentes des soignants comme des directions face à cette fonction de responsabilité se modifient. Flexibilité, changement et développement des compétences des collaborateurs font désormais partie des défis à relever par les infirmières chef.

Deux études nationales et internationales (Stordeur et al, 2004 ; Darras et al, 2002) soulignent que le moyen le plus efficace d'assurer les besoins en soins infirmiers de demain semble être de tout mettre en œuvre pour retenir le personnel existant. Or, si plusieurs facteurs semblent nuire à la satisfaction des infirmières, le comportement de l'infirmière chef se trouve en tête de liste (Darras et al, 2002 ; Stordeur et al, 2004, Stordeur, 2001). Le défi est lancé aux

institutions hospitalières : pour maximiser la satisfaction des infirmières, une première étape est de développer et d'optimiser les compétences en leadership de l'infirmière chef.

Aujourd'hui une infirmière chef est devenu un acteur incontournable dans l'organisation hospitalière. Elle doit assurer un échange constant avec les différents professionnels qui gravitent autour de l'unité de soins. Communiquer, motiver, gérer les conflits, donner la vision et la mission de l'unité, stimuler à des projets mobilisateurs, développer les compétences de ses collaborateurs...font partie de son nouveau job.

Pour accomplir efficacement son rôle de leader, l'infirmière chef doit (re)connaître ses forces, ses potentialités mais aussi parvenir à identifier ses faiblesses. Alors, comment les identifier et les mesurer ?

L'évaluation des compétences

Evaluer l'efficacité d'un leader est une chose très complexe. Certaines entreprises ont choisi des

mesures subjectives dont l'évaluation et la mesure de la satisfaction du personnel font partie, d'autres se basent plus sur des mesures dites objectives tels la mesure de l'absentéisme, le turnover, les plaintes ou les demandes de transfert (Stordeur, 2001).

Les entreprises ont besoin d'un concept d'évaluation qui permette de faire progresser les compétences. La nouvelle organisation du travail appelle à une nouvelle conception de l'évaluation.

Les managers ont besoin d'un feedback de qualité. Malheureusement, plus les responsabilités et la position hiérarchique de celui-ci sont élevées et moins il trouve des personnes acceptant de lui donner un feedback authentique. Les collègues et les collaborateurs reculent devant le fait de donner aux autres des informations péjoratives ou les forment enrobées dans des compliments qui en masquent la portée (Levy-Leboyer, 2000). L'image que chacun construit de lui-même et notamment de ses compétences est de ce fait souvent incomplète.

Sortir l'évaluation d'un strict contrôle hiérarchique pour lui faire prendre une dimension collégiale est le but recherché par le 360°.

Souhaiter savoir comment les autres nous « apprécient » est une source d'informations qui nous permet de mieux comprendre leur comportement à notre égard et qui nous fait réfléchir à notre propre conduite.

C'est l'objectif poursuivi par :

L'évaluation multisource :

Le 360° est une méthode pour obtenir des informations précises sur la performance d'une personne. Il s'agit d'un questionnaire (figure 1) qui

interroge des comportements observables pour cibler les compétences en leadership.

Cette méthode s'appuie sur des feedback émanant de différentes sources. Elle a pour but d'obtenir, dans des conditions qui respectent la confidentialité :

- une auto-description de ses compétences
- une description anonyme de ses compétences par d'autres personnes qui la connaissent

Pas en mesure de répondre 0	presque jamais 1	Parfois 2	Habituellement 3	presque toujours 4	toujours 5	Comportement Actuel					Vos attentes						
						0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
interroge ses collaborateurs sur leurs attentes professionnelles						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S'appuie sur les forces de ses collaborateurs						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prévoit du temps et de l'espace pour expérimenter le changement dans les nouvelles façons de travailler						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favorise l'intégration dans l'équipe des personnes les plus discrètes						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veille à jouer un rôle de porte-parole de son équipe						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se montre accessible						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Choisit le moment adéquat pour s'entretenir avec ses divers collaborateurs						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implique les personnes dans la résolution des problèmes qui les concernent						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Continue à se poser des questions sur sa façon d'agir						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilise les membres de son équipe						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favorise la participation de chacun quelle que soit la position hiérarchique						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elabore les horaires pour réaliser le travail de manière optimale						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encourage les efforts fournis						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pratique une écoute attentive						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dépiste rapidement une dégradation dans les relations entre les personnes de l'équipe						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est capable d'entendre le message « non-dit » derrière le message exprimé						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmet régulièrement de nouvelles informations relatives à l'avenir de la profession						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fait en sorte que chacun se sente compétent						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figure 1 : Exemple d'une partie du questionnaire à 360° créé pour évaluer les compétences des infirmières-chefs

Comment se déroule un 360° ?

L'infirmière chef évaluée doit commencer par répondre elle-même au questionnaire puisque l'objectif central consiste à comparer la manière dont elle se perçoit à la manière dont les autres la décrivent. Il lui faut ensuite choisir les personnes qui seront chargées d'assurer les autres évaluations.

Les différents répondants sont :

- Le supérieur hiérarchique : Il s'agit du cadre intermédiaire (infirmier chef de service) qui a l'infirmière chef sous sa responsabilité. Son évaluation ne sera pas anonyme car il est le seul de son groupe.
- Les pairs : de plus en plus souvent, les infirmières chefs participent à des groupes de projet. Les collègues infirmières chefs présentes dans ces groupes deviennent des évaluateurs potentiels importants.

Les pairs peuvent également être des personnes qui occupent, comme l'infirmière chef, une position hiérarchique (comme les médecins chefs d'unité ou les paramédicaux). Ils sont les acteurs principaux pour mettre en évidence les atouts et les problèmes liés au travail en collaboration.

- Les subordonnés : ils apportent des informations précieuses parce qu'ils ont des opportunités plus fréquentes et plus diversifiées d'observer leur chef. En général, les infirmières évitent d'exprimer au cadre infirmier les problèmes mal résolus alors qu'ils n'échappent pas au quotidien des infirmières de terrain. Leur avis sera donc avantageusement intégré.

Etre évalué par ses subordonnés apporte donc des informations susceptibles de faire progresser les comportements de leadership. Les conventions sociales font que les collègues ont tendance à atténuer les informations négatives et parfois même, ils n'osent rien dire. Une étude américaine relève que « 70% des employés appréhendent de parler en direct à leur chef car ils craignent les répercussions » (Ryan

and Oestreich in Ralston, 2003). Les évaluations données dans des conditions de confidentialité par des observateurs qui sont certains qu'elles n'entraîneront pas de sanctions, sont plus fiables et moins indulgentes.

Le décalage entre le portrait que l'infirmière chef a tracé d'elle-même et les résultats qui lui sont restitués va l'inciter à chercher les raisons de ce décalage et à établir un plan d'action (Levy-Leboyer, 2002). Pour que le 360° soit un réel tremplin vers le changement et le développement, il est capital de fournir un rapport de restitution qui soit suffisamment parlant pour soutenir la réflexion personnelle.

Le rapport de restitution présente les résultats de manière à faire ressortir les atouts et les faiblesses, en vue d'identifier les domaines de compétences pour lesquels un développement sera fructueux.

Les supérieurs, les pairs et les subordonnés peuvent avoir une vue très différente des capacités managériales de l'infirmière chef (voir figure 2). C'est en croisant ces différents regards que celle-ci peut identifier de manière plus objective ses forces et ses faiblesses.

Au total, l'information reçue est plus authentique, plus diversifiée et plus réaliste qu'une seule évaluation hiérarchique.

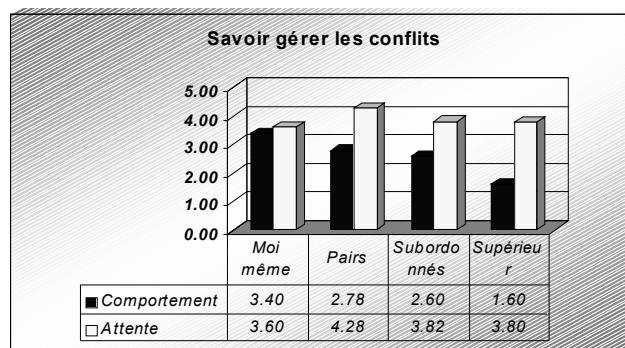


Figure2 : Exemple d'une compétence détaillée dans le rapport de restitution

L'évaluation que nous faisons de nous mêmes est souvent imprécise et erronée. Ce décalage entre les images données par les autres et notre propre perception nous pousse à comprendre et à diminuer cet écart.

La personne évaluée pourra ainsi comprendre l'impact de son comportement sur son entourage et explorer ses forces et ses faiblesses de manière franche et ouverte afin d'améliorer ses compétences au travail.

Conclusion

Le 360° stimule à un changement des pratiques de management et de la communication. L'entreprise souhaite de plus en plus souvent que la communication se fasse dans les deux sens, de la hiérarchie aux collaborateurs et du personnel à l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de répondre au souhait actuel d'accroître la marge d'initiative et d'intervention à tous les degrés de la hiérarchie en donnant la parole, en toute sécurité, au personnel de tout niveau.

Le 360° incite aussi à un changement d'attitude vis-à-vis de l'évaluation. Si être évalué par son supérieur constitue une démarche classique, être évalué par ses collaborateurs est nouveau.

Les clés de réussite du 360 °

Le feedback constitue le point de départ du développement des individus mais l'appropriation des résultats n'est possible que si le processus est volontaire.

Le rapport vise à faire réfléchir l'infirmière chef sur l'image qu'elle donne à d'autres, à comparer cette image avec la manière dont elle souhaite être perçue.

L'image de soi et l'image donnée par les autres constituent deux données de la réalité quotidienne mais aucune de ces évaluations n'est forcément totalement exacte. Il appartient à chaque participant et à lui seul d'analyser ses résultats, de chercher des explications aux différences, de s'appuyer sur ses forces pour définir les objectifs de son plan de développement.

Les résultats sont souvent personnels et parfois dérangeants. Etre évalué c'est courir le risque d'être jugé incompetent, avec toutes les conséquences que cela peut entraîner.

Beaucoup d'entreprises accordent une attention insuffisante à la restitution du feedback, souvent parce qu'elles sous-estiment la difficulté qu'il y a pour un individu à être remis en cause par les données recueillies.

Pourtant, les réactions peuvent être très émotionnelles (colère, confusion ou déception). Certains se demandent si le feedback les confrontera à leurs peurs, si leur niveau de performance sera inférieur à ce qu'ils croyaient, si les lacunes s'afficheront comme une évidence flagrante aux yeux de leurs collègues de travail.

Pour qu'un participant soit capable d'accepter les évaluations, pour qu'il les intègre dans son image de soi et qu'il s'en serve pour construire un plan d'action, il doit avant tout se sentir en sécurité. Le soutien est donc déterminant. Se faire accompagner par une personne qui «écoute, aide à élaborer sa propre solution, balaie ses angles morts, aide à prendre le temps de se poser les vraies questions» (Lenhardt, 1993) permet d'entamer un travail sur soi dans de bonnes conditions.

Le processus de coaching est au moins aussi important que l'outil lui-même. Nombre de participants perçoivent uniquement les données négatives et oublient le reste. D'autres se contentent de lire les « bonnes nouvelles » en oubliant le côté plus dérangeant. Pour que le 360 devienne un outil efficace de développement, il faut que la personne concernée soit prête à quitter le confort de la routine pour se confronter à des missions et à des challenges inédits.

Car on n'apprend pas dans la routine mais bien en affrontant de nouveaux défis !

Notes

1. Extrait du mémoire de licence en Santé Publique réalisé par l'auteur en 2004
2. Cadre infirmier du Département cardio-vasculaire aux Cliniques universitaires St-Luc, Buxelles.

Bibliographie

Aubret J, Gilbert P, Pigeure F, *Management des compétences*, Ed Dunod, Paris, 2002, 250p.

Darras E, Dierckx De Casterlee B, *Recherche sur le concept de soi professionnel des infirmières*, menée par l'UCL-KUL et financée par le Ministère des Affaires Sociales, 2001.

Guay M, *La rétroaction à 360° : rien de mieux pour connaître les perceptions de l'entourage organisationnel*, Ed Sources ENAP (2000), volume 15, n°5.

Handy L, Devine M, Heath L, *Le 360° : un outil pour développer les managers*, Edition Insep, Paris, 1999, 189p.

Hart J, Lucas S, *Management hospitalier: stratégies nouvelles des cadres*, Edition Lamarre, Paris, 2002, 180p.

Heslin P, Latham G, *The effect of upward feedback on managerial behavior*, International association for applied Psychology (2004), n°53, pp.23-37.

Lenhardt V, *L'accompagnement individuel des dirigeants : le coaching*, in Education Permanente (1993), n°114, p90-104.

Levy-Leboyer C., *Le 360°: outil de développement personnel*, Editions d'Organisation, Paris, 2000, 144p.

Michon D, *Plus de conscience de soi*, Revue Soins Cadres (2003), p42.

Moyson R, *Le coaching*, Ed. De Boeck Université, Bruxelles, 2001, 167p.

Stordeur S, D'hoore W, Van der Heijden B et al., *Leadership, job satisfaction and nurses' commitment*, In Hasselhorn H-M., Tackenberg P. and Müller B.H. (Eds) (2003). Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe. A research project funded by the European Commission (QLK6-CT-2001-00475). SALTSA: Joint Programme for Working Life Research in Europe, p. 28-45.

Zarifian P, *Objectif compétence*, Edition Liaisons, Paris, 1999, 229p.