

# Décider: une combinaison gagnante

Leader, manager ou les deux à la fois? Le premier innove, développe, motive, valorise, défie. Le second administre, structure, gère, contrôle, limite. Or un directeur ou une directrice des soins combine souvent les deux rôles. Séparer les deux, c'est générer plus de problèmes qu'en résoudre.

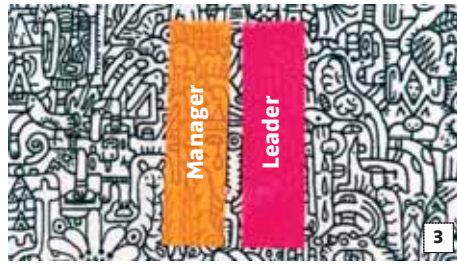
Dans nos fonctions de direction, nous gérons le quotidien et la complexité. Les équipes attendent, entre autres, du «chef», de la «cheffe» qu'il ou elle décide. Légitime! Pour la plupart d'entre nous, c'est terriblement stimulant et gratifiant.

Récemment, j'ai été intrigué par des cadres juniors qui s'intéressaient aux fonctions dites «décideuses» dans une organisation et l'influence du statut de manager sur celui du leader dans les prises de décisions. À vrai dire, je ne me suis encore jamais posé la question de cette façon!

Je ne me surprendrais pas en disant que c'est certainement une combinaison des deux aspects d'une fonction de direction. Mais c'est là, bien évidemment, une affirmation réflexive, magistralement laconique, mécanique, bien trop consensuelle qui n'alimente aucune réflexion. Sans réellement comprendre pourquoi, je me surpris à m'imaginer d'abord la complexité. Plutôt visuellement qu'émotionnellement (1).



Pour sortir du côté affectif réputé polluer le raisonnement. Côté qui souvent prône l'effort à fournir versus la réelle complexité à résoudre. Pour cela, j'utilise un schéma (1) qui de par sa densité symbolise la complexité, il faut se concentrer sur un aspect précis pour découvrir ce que l'on cherche à résoudre et, simultanément (2), aussi bizarrement que cela puisse paraître, ce support visuel met de la cohérence. Une cohérence dans un ensemble complexe!



Puis apparaissent les prémices d'une décision... mais davantage celles du manager? Ou celles du leader? (3)

Il existe une constante quelle que soit la fonction tenue dans la prise de décision. La littérature accorde au manager une autorité hiérarchique avec des responsabilités organisationnelles. Il doit veiller à ce que l'ensemble des tâches liées aux missions puissent être réalisées. C'est le chef, il administre, structure, gère, contrôle, limite.

Le leader est un professionnel dans l'autorité de référence construite sur les aptitudes et les compétences techniques. Il innove, développe, motive les équipes, valorise et défie.

Cela présage des décisions distinctes. Or, un directeur ou une directrice des soins combine souvent les deux rôles. Au sein du conseil de direction, il/elle gère son département. Au sein de ses équipes de cadres de santé, il/elle les anime. Dans ce cas, leadership et management sont complémentaires et non singuliers.

Ce ne sont vraisemblablement pas les statuts professionnels qui sont déterminants mais, les types de décisions à prendre.

Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale, les décisions tactiques sont, quand à elles, prises par le personnel d'encadrement supérieur ou intermédiaire, cadres de santé, les décisions opérationnelles par l'encadrement de proximité et les employés. Cette catégorisation des décisions a non seulement l'intelligence de renvoyer aux compétences professionnelles les décisions qui relèvent de leurs responsabilités, mais aussi, d'atténuer la notion de complexité puisqu'elle appartient aux fonctions concernées et entraînées à les résoudre.

Ainsi, décider, c'est un processus d'intérêt général, il permet aux dirigeants d'envisager de nouvelles perspectives dans un environnement en perpétuel mouvement.



Leadership et management... ne vont pas l'un sans l'autre si l'on raisonne par complémentarité (4). Séparer les deux, c'est générer plus de problèmes qu'en résoudre! ...et si j'avais tout faux!!!! Qu'en pensez-vous? ■

Jean-Luc Tuma

Directeur des soins; Groupement Hospitalier de l'Ouest Lémanique, Nyon

## Swiss Nurse Leaders

Geschäftsstelle / Secrétariat général  
Haus der Akademien  
Laupenstrasse 7  
Postfach  
3001 Bern  
Telefon +41 (0) 31 306 93 75  
info@swissnurseleaders.ch  
www.swissnurseleaders.ch