

## PROFIL DE COMPÉTENCES

*Pour les gestionnaires de l'Association des gestionnaires  
infirmiers d'urgence du Québec*

Mai 2018

© 2018 École nationale d'administration publique

## INTRODUCTION

L'association des gestionnaires infirmiers d'urgence du Québec (l'AGIUQ) se donne comme mission de promouvoir une gestion clinique et administrative de qualité afin de contribuer à l'amélioration des soins et des services à la population. Dans l'optique de toujours mieux réaliser celle-ci, l'AGIUQ souhaite favoriser le développement de ses membres.

Dans le contexte actuel, plusieurs membres de l'AGIUQ soulignent le besoin d'être mieux orientés dans leur travail comme gestionnaire infirmier d'urgence. Dans le même sens, plusieurs souhaiteraient être mieux habilités à réaliser leur travail et souhaiteraient se développer dans leur rôle. Afin de répondre à ces besoins, l'AGIUQ a fait appel à l'École nationale d'administration publique (ENAP) afin d'élaborer un profil de compétences.

Le profil de compétence représente un outil de gestion qui recense des compétences-clé à l'exercice d'une fonction. Celui-ci est un outil de référence sur lequel s'appuient les processus d'orientation et de développement de compétences. Ultiment, le profil de compétence vous sera utile afin de cibler vos forces et points de vigilance et ainsi fournir un point d'ancrage quant aux moyens que vous pourrez prioriser dans votre développement professionnel.

Le présent document a pour objectif de présenter les comportements associés aux compétences identifiées lors des ateliers de travail. Ces comportements ont fait l'objet d'activités de validation de la part des membres de l'AGIUQ.

Pour chacune des compétences vous retrouverez 3 éléments :

- 1- Une définition générale;
- 2- Un descriptif donnant une couleur distinctive à la compétence et se voulant ancré dans la réalité du gestionnaire infirmier d'urgence;
- 3- Les comportements de gestion qui approfondissent la compétence.

## PROFIL DE COMPÉTENCES ET DÉFINITION

### 1. LEADERSHIP MOBILISATEUR

**Capacité de susciter l'engagement d'une grande diversité d'employés et d'acteurs-clé vers l'atteinte d'objectifs communs et partagés.**

Le gestionnaire infirmier d'urgence doit être en mesure de mobiliser les employés, dont le profil est diversifié, pour les faire adhérer aux orientations organisationnelles et d'enligner les efforts collectifs vers l'atteinte de résultats. Le gestionnaire joue également un important rôle d'influence auprès de son équipe et auprès de nombreux acteurs dans son environnement de travail.

1. Nomme la mission, les valeurs de son organisation et la finalité du service à rendre aux patients.
2. Donne un sens au travail aux membres de son équipe et les différents acteurs de l'organisation par sa vision, le service aux patients et ses idées innovantes.
3. Traduit les enjeux de son organisation et de son unité en priorités motivantes pour son équipe.
4. Donne l'exemple à son entourage par sa proactivité, ses comportements, ses attitudes et le respect des orientations qu'il définit.
5. Démontre de l'attention aux membres de son équipe par sa présence et sa disponibilité.
6. Reconnaît la contribution individuelle et collective de chacun des membres de son équipe à l'atteinte des résultats.
7. Fixe les attentes en considérant les objectifs de l'organisation, les aspirations et les talents des membres de son équipe.
8. Donne de la rétroaction directe, honnête et transparente aux membres de son équipe dans une optique de reconnaissance et de développement.
9. Facilite le développement des compétences des membres de son équipe par la mise en place de moyens pertinents.
10. Implique les membres de son équipe afin de développer son unité ou de solutionner les problématiques rencontrées.
11. Fait preuve de proactivité dans la gestion des ressources et dans l'identification de pistes d'amélioration.
12. Favorise un climat de travail basé sur la collaboration et le respect de la diversité des membres de son équipe.
13. Agit rapidement devant des situations pouvant nuire au climat de travail ou à la santé des membres de son équipe.

## 2. COLLABORATION ET PARTENARIAT

### **Capacité de mettre les efforts en commun et de trouver des modes de fonctionnement collectifs permettant l'atteinte des objectifs.**

Le gestionnaire infirmier d'urgence est appelé à travailler avec une variété de collaborateurs internes (son patron, les médecins, DSP, DSI, DRH, services cliniques, CII, etc.). De plus, il collabore avec plusieurs partenaires externes (MSSS, services pré et post-hospitaliers, autres établissements du réseau de la santé, etc.) à son milieu de travail et qui ont une incidence sur celui-ci. Il doit être en mesure de créer des réseaux et de travailler de concert avec de multiples acteurs. Il doit aussi comprendre leurs enjeux et leur partager les siens afin d'atteindre les objectifs. De plus, le gestionnaire doit assurer les liens avec les partenaires œuvrant en amont et en aval des soins dispensés par l'urgence dans le but d'assurer une gestion des lits optimale et de limiter les durées moyennes de séjour (DMS).

1. Développe et maintient des alliances avec une variété d'acteurs de l'organisation et de partenaires externes.
2. Développe des partenariats en considérant les trajectoires de soins, soit avant, pendant et après le passage du patient à l'urgence.
3. S'assure que les collaborations recherchées permettent de répondre à la mission de l'urgence, d'atteindre les résultats attendus et d'obtenir des gains pour les patients.
4. Cible des objectifs communs dans ses collaborations en tenant compte de ses enjeux et de ceux des collaborateurs.
5. Définit les rôles et responsabilités dans ses collaborations avec les acteurs concernés.
6. Invite les membres de son équipe à participer à des moyens pour favoriser la collaboration (rencontres d'équipe, occasions de partage d'expertise, participation à des communautés d'apprentissage, etc.).
7. Connaît les membres de son équipe et assure la complémentarité des expertises.
8. Pratique une délégation lui permettant de tirer profit des forces de son équipe et des siennes.
9. Consulte son équipe afin de solutionner les problématiques vécues.
10. Échange régulièrement avec son patron quant aux enjeux rencontrés, aux interventions efficaces et moins efficaces afin de cibler des pistes de solution.
11. Conseille ses collaborateurs et les décideurs quant aux impacts de leurs décisions.
12. Maintien des relations harmonieuses avec les collaborateurs en assurant des suivis réguliers ainsi qu'en évaluant la satisfaction de leurs besoins et intérêts.
13. Réserve régulièrement du temps avec les cogestionnaires médicaux afin d'échanger et de prendre des décisions communes (organisation des services médicaux et cliniques, organisation du travail, ressources matérielles, financières et humaines, etc.).
14. Se dote d'un mode de fonctionnement, de pratiques de gestion et d'indicateurs de performance communs avec les cogestionnaires médicaux.

### 3. GESTION ORIENTÉE PATIENT ET FAMILLE

#### **Capacité de mettre le client au centre de ses préoccupations et d'offrir des services accessibles, sécuritaires et de qualité.**

Le gestionnaire infirmier d'urgence gère du personnel qui est constamment en lien avec des patients en situation critique ou dramatique. Ses préoccupations et ses efforts de gestion doivent, au premier plan, viser la sécurité, la qualité et l'accessibilité des soins. Aussi, la considération de la famille et des proches du patient est primordiale.

1. Considère que la sécurité, la qualité et l'accessibilité des soins sont des priorités pour l'organisation et communique l'importance de ces priorités aux patients.
2. Amène les membres de son équipe à travailler en considérant constamment les meilleurs intérêts du patient et de sa famille.
3. Fixe des objectifs aux membres de son équipe qui touchent la sécurité, la qualité et l'accessibilité des soins aux patients.
4. S'assure de l'atteinte des objectifs par les membres de l'équipe quant à la sécurité, la qualité et l'accessibilité des soins aux patients.
5. Questionne et ajuste le mode de fonctionnement de son équipe en fonction des besoins des patients et de leur famille.
6. Évalue la satisfaction des patients à l'égard des services rendus.
7. Est réceptif aux suggestions d'amélioration des membres de son équipe quant au service aux patients.
8. Est réceptif aux suggestions d'amélioration des patients, les considère comme des opportunités d'innovation et les met en place.
9. Cible des moyens pour impliquer la famille dans les soins et services et faire du patient un patient-partenaire.
10. Fait appel au comité des usagers pour échanger de l'information quant aux objectifs à atteindre pour le bien des patients (projets, changements, idées d'amélioration, etc.)
11. Assure le partage d'information auprès des patients et de leur famille.
12. Développe, en collaboration avec son équipe, des moyens afin d'éduquer les patients et leur familles sur le rôle de l'urgence et les alternatives possibles pour répondre à leurs besoins.

#### 4. COMMUNICATION INTERPERSONNELLE ET ORGANISATIONNELLE

##### **Capacité d'être à l'écoute, de s'exprimer avec efficacité auprès d'auditoires variés et de transmettre les informations pertinentes.**

Le gestionnaire infirmier d'urgence doit être en mesure de pratiquer l'écoute active et de s'exprimer pour se faire comprendre, puisque la communication est au centre de toutes ses activités. Il doit ainsi être en mesure d'échanger efficacement, de comprendre les messages reçus et de transmettre l'information pertinente. De plus, il doit mettre en place des moyens de communication accessibles et partagés pour faciliter un partage rapide d'informations justes, claires et pertinentes.

1. Assure une circulation régulière de l'information auprès des membres de son équipe et de ses partenaires.
2. Maximise la portée de ses communications en utilisant des moyens de communication adaptés et variés (rencontres individuelles, rencontres d'équipe, tableaux de bord, communiqués, etc.).
3. Indique les moyens de communications à privilégier à ses employés et ses collaborateurs.
4. Se met en position d'écoute active et se retient d'exprimer ses idées ou des pistes de solutions trop rapidement.
5. Vérifie sa compréhension des propos de son interlocuteur en posant des questions, en reformulant ou en synthétisant les propos de celui-ci.
6. S'assure que son message est compris par son interlocuteur.
7. Conçoit un message clair et pertinent selon la perspective de son interlocuteur.
8. Adapte son style de communication afin d'être directif en situation de crise.
9. S'allie à des acteurs-clé afin de maximiser l'impact des messages lors d'efforts de communication stratégiques.
10. Sélectionne les informations à transmettre à ses collaborateurs selon le but visé et leur position dans l'organisation.
11. Cible des moyens de communication adéquats dans les situations de gestion à distance.

## 5. COURAGE MANAGÉRIAL

**Capacité d'agir et de prendre des décisions malgré l'adversité, d'assumer les impacts y étant associés et d'assurer une saine gestion de soi.**

Le gestionnaire infirmier d'urgence doit être en mesure de faire preuve de courage managérial dans un contexte difficile. Les décisions doivent être prises rapidement et ont un impact direct sur son équipe et, au final, sur les patients. Il doit affronter des situations qui l'amènent à communiquer sa pensée de façon claire, honnête et transparente. Ces situations peuvent notamment l'amener à gérer des divergences ou des tensions importantes. De plus, ces situations, ainsi que le contexte de pression général de l'urgence, engendrent un niveau de stress parfois important. Le gestionnaire infirmier d'urgence doit gérer dans ce contexte avec une bonne maîtrise de soi.

1. Ose affirmer ses opinions de façon transparente, sans craindre la réaction des autres.
2. Fait preuve de persévérance pour surmonter les obstacles et défendre ses idées.
3. Reconnaît ses erreurs.
4. Perçoit la critique de façon constructive et en fait une occasion d'apprentissage.
5. Accepte de remettre en question une décision devant des arguments convaincants.
6. Prend la responsabilité des conséquences des actions et des résultats collectifs des membres de son équipe.
7. Dénonce les situations inacceptables ou les problèmes de rendement et gère ceux-ci de façon proactive.
8. Remet en question et argumente avec transparence les positions et décisions de ses collaborateurs par rapport auxquelles il n'est pas en accord.
9. Peut prendre, avec conviction, une décision qui déplaira aux autres si elle est nécessaire.
10. Guide la prise de décisions difficiles en se rapportant à l'intérêt collectif et au bien commun.
11. Reste calme et en contrôle de ses émotions lors de situations difficiles.
12. Gère l'émotivité des membres de son entourage (son équipe, les médecins, la direction, les patients et leur famille, etc.) et les rassure.
13. Met de côté ses préjugés et ses émotions pour se concentrer sur les propos de son interlocuteur en situation difficile.
14. Utilise des moyens pour diminuer son niveau de stress et évacuer la pression.
15. Connaît ses limites personnelles et prend du recul lorsqu'une situation met celles-ci à l'épreuve.
16. Prend acte rapidement quant aux événements touchant ses limites personnelles et réajuste ses actions.

## 6. GESTION EN SITUATION DE CHANGEMENT ET D'AMBIGUÏTÉ

**Capacité de saisir les principaux enjeux d'une situation complexe ou d'un problème, de prendre rapidement des décisions et d'adapter son mode de fonctionnement et celui de son équipe aux changements incessants.**

Le gestionnaire infirmier d'urgence gère dans un contexte d'urgence, d'ambiguïté et de surcharge. Ce contexte lui demande une grande capacité d'analyse afin d'appréhender les enjeux d'une situation ou d'un problème et de trouver rapidement des solutions permettant d'y remédier. De plus, le contexte particulier des urgences amène des changements incessants. Ceux-ci modifient en continu les priorités et génèrent de l'incertitude. Le gestionnaire doit savoir s'y adapter très rapidement et mettre en œuvre des moyens permettant aux membres de son équipe d'être efficace dans ce contexte.

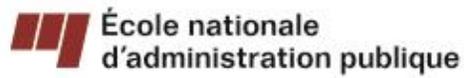
1. Possède une vision globale de son milieu et en comprend les multiples facettes.
2. Garde le cap sur les objectifs dans les situations imprévues ou complexes en s'appuyant sur sa vision et les objectifs de son unité.
3. Prend du recul afin d'anticiper les enjeux, risques ou obstacles potentiels et prévoit des moyens pour les prévenir ou les atténuer.
4. Explore les enjeux et les multiples facettes d'une situation complexe ou imprévue avec les membres de son équipe.
5. Se donne une marge de manœuvre dans sa planification pour pouvoir réagir aux situations complexes ou imprévues.
6. Réajuste ses priorités continuellement selon les imprévus.
7. S'assure que les membres de son équipe soient en mesure de maintenir la prestation de services malgré les situations complexes ou imprévues.
8. S'assure que la sécurité, la qualité et l'accessibilité des soins sont maintenue malgré les situations complexes et les imprévus.
9. S'appuie sur ses collaborateurs pour partager des ressources, des moyens ou de l'information pour faire face aux situations complexes ou imprévues.
10. Évalue les enjeux, les conséquences et les risques associés à ses décisions.
11. Connaît les protocoles spécifiques à son unité et les communique afin de s'y référer rapidement en situation d'incertitude ou de crise.
12. Décide et agit malgré l'incertitude ou le risque lorsque la situation l'exige.
13. Assume les conséquences de ses actions et décisions et est capable de les expliquer et de les justifier.

## 7. ORIENTATION PERFORMANCE

**Le gestionnaire infirmier d'urgence réfléchit et agit selon un mode de gestion axée résultats, optimise le fonctionnement de son unité et gère les demandes quotidiennes avec discernement et efficacité.**

Le gestionnaire infirmier d'urgence gère dans un environnement où la pression est omniprésente et le maintien de la qualité des soins un défi constant. De plus, les demandes nombreuses des collaborateurs ainsi que l'affluence abondante et imprévisible de patients demandent une capacité de prise en charge très efficace. Aussi, un grand nombre d'acteurs observe constamment le déroulement des activités de l'urgence et les résultats atteints. Un tel environnement demande au gestionnaire de se doter d'objectifs et d'indicateurs de résultats desquels il est imputable. Le gestionnaire doit aussi faire preuve d'engagement et de créativité dans les moyens employés afin d'opérer son unité dans un contexte de pression soutenue ainsi qu'au sein d'un cadre (normes, budget, allocation des ressources, etc.) rigide.

1. Cible des objectifs clairs et développe des indicateurs de performance mesurables et les fait connaître à son équipe et à ses partenaires.
2. Se rend imputable et livre les résultats escomptés dans un contexte de pression intense et d'exposition au public.
3. Planifie en priorisant les activités pertinentes et à valeur ajoutée pour les patients et les objectifs de l'unité.
4. Est dynamique dans son attitude et agit de façon proactive auprès de son équipe et de ses partenaires.
5. Responsabilise et rend imputable les membres de son équipe des tâches qui leur appartiennent.
6. Met en place des mécanismes de contrôle de gestion et explique par des faits les résultats atteintes ou non aux instances concernées.
7. Agit et décide en fonction de l'exigence de reddition de comptes et des exigences ou politiques du MSSS.
8. S'assure de faire une utilisation responsable et optimale des ressources mises à sa disposition.
9. Fournit aux membres de son équipe et ses cogestionnaires les moyens, les outils et la formation nécessaires au développement de leurs compétences.
10. S'inspire des meilleures pratiques en urgence pour en faire bénéficier les patients.
11. Identifie des perspectives susceptibles d'améliorer sécurité, la qualité et l'accessibilité des soins et la performance de l'unité.
12. Met en place des moyens pour générer des idées nouvelles (exemple : session de brainstorming, focus group, etc.).
13. Fait preuve d'imagination, d'originalité ou d'ingéniosité.



QUÉBEC (siège social)

555, boulevard Charest Est  
Québec (Québec) G1K 9E5  
CANADA  
Téléphone : 418 641-3000, poste 6800  
Télécopieur : 418 641-3060

MONTRÉAL

4750, avenue Henri-Julien, 5<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2T 3E5  
CANADA  
Téléphone : 514 849-3989, poste 6800  
Télécopieur : 514 849-3369

[www.servicesauxorganisations.enap.ca](http://www.servicesauxorganisations.enap.ca) / [servicesauxorganisations@enap.ca](mailto:servicesauxorganisations@enap.ca)