



**HAL**  
open science

## La prise de fonction, dispositif pédagogique pour partager les expériences

Pierre-Philippe Dujardin, Sandrine Monastiri, Cédric Sarreboubée, Fabienne Rouchouze

► **To cite this version:**

Pierre-Philippe Dujardin, Sandrine Monastiri, Cédric Sarreboubée, Fabienne Rouchouze. La prise de fonction, dispositif pédagogique pour partager les expériences. Soins Cadres, 2018, 27 (105), pp.24-26. 10.1016/j.scad.2017.12.006 . hal-01817331

**HAL Id: hal-01817331**

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-01817331v1>

Submitted on 2 Sep 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

## **La prise de fonction, dispositif pédagogique pour partager les expériences**

*Article pour la revue Soins Cadres (2018)*

Dujardin Pierre-Philippe, cadre supérieur de santé, enseignant-formateur IFCS, doctorant laboratoire TIMC-IMAG, CHU Grenoble Alpes, CS 10217 – 38043 Grenoble cedex 9, [ppdujardin@chu-grenoble.fr](mailto:ppdujardin@chu-grenoble.fr) ; Tél : 04 76 76 51 27

Monastiri Sandrine, cadre de santé, Etablissement Français du Sang Auvergne Rhône Alpes, La Ravoire 74230 Metz-Tessy. [Sandrine.Monastiri@efs.santé.fr](mailto:Sandrine.Monastiri@efs.santé.fr) (étudiante de la promotion 2016-17)

Sarreboubée Cédric, cadre de santé, CH Annecy Genevois, BP 14110 – 74164 St-Julien-en-Genevois. [csarreboubée@ch-annecygenevois.fr](mailto:csarreboubée@ch-annecygenevois.fr) (étudiant de la promotion 2015-16)

Rouchouze Fabienne, cadre de santé, formatrice IFMEM, CHU Grenoble Alpes, CS 90338 – 38434 Echirolles Cedex. [frouchouze@chu-grenoble.fr](mailto:frouchouze@chu-grenoble.fr) (étudiante de la promotion 2016-17)

**Résumé** : En formation, le défi est de conjuguer un haut niveau de réflexion et préparer à l'exercice professionnel. Cette tension entre connaissance et pratique génère des décalages parfois violents, notamment au moment de la prise de fonction. Pour accompagner ce retour à la vie professionnelle, une journée de rencontre inter-promotion est organisée. Les échanges d'expériences entre les jeunes cadres, les étudiants et les formateurs sont bénéfiques, mais le modèle pédagogique peut encore s'améliorer.

**Mots-clefs** : Prise de fonction ; Analyse de pratique ; Formation ; Réseau professionnel ; Cadre de santé ; Compétences

En voulant devenir cadre de santé (CDS), les prétendants à la fonction montrent parfois un engagement aveugle en se proclamant “garant de la qualité des soins”. Cette expression fréquemment employée démontre à la fois une conviction professionnelle affirmée et une responsabilité managériale revendiquée. Cependant, elle traduit aussi une forme d’utopie. L’organisation collective est une responsabilité extrêmement lourde qui ne peut être assumée uniquement par le CDS, mais doit au contraire être portée collectivement [1]. Développer une posture managériale de coresponsabilité est un défi pour une fonction traversée par de nombreux paradoxes [2]. Entre l’autonomie et le flou d’une organisation complexe et cloisonnée [3], l’autorité managériale et les enjeux de pouvoir hiérarchisés [4], l’expertise professionnelle et la fonction d’encadrement [5], le CDS est souvent pris dans différents conflits de rôle pouvant conduire à l’isolement ou à l’épuisement [6]. Tout est une question d’équilibre. L’encadrement correspond, entre autres, à la capacité à s’ajuster à la diversité des situations. Comment alors préparer les étudiants cadres à cette réalité ?

## **Développer les compétences.**

La formation en institut de formation des cadres de santé (IFCS) constitue la passerelle entre l'identité de soignant et celle de CDS. Depuis 2013, le projet pédagogique de l'IFCS du centre hospitalier universitaire (CHU) Grenoble Alpes [7] s'est inspiré des travaux du ministère [8], conduits dans la perspective de la réingénierie du diplôme, pour identifier onze compétences nécessaires à l'exercice professionnel de formateur et d'encadrant. Pour développer la transposition des savoirs en compétences professionnelles, plusieurs séquences pédagogiques sont déployées afin d'expérimenter les activités emblématiques de la fonction : gestion de planning, conduite de réunion, entretien de progrès, gestion de conflits, conduite de projet [9], prise de fonction.

L'objectif est d'outiller les futurs CDS par une expérimentation "in vitro", des pratiques professionnelles. Mais il persiste toujours un écart irréductible entre ces exercices et la pratique. Ce dernier est nécessaire, car il évite de tomber dans une formation instrumentale et fait travailler la capacité d'adaptation indispensable à l'exercice professionnel. Pour autant, l'évaluation de la formation par les jeunes CDS, réalisée un an après la prise de fonction, rendait compte d'une rupture entre le haut niveau de réflexion développé pendant les dix mois de formation et le retour à une réalité parfois déstabilisante. Afin de préparer cette transition, une journée de rencontre avec les étudiants en formation et ceux de l'année précédente est organisée. Elle a pour but d'échanger sur les expériences autour de la prise en fonction.

## **Une journée de dialogue**

La journée de rencontre inter-promotions est organisée à la mi-juin. Elle réunit les étudiants, les CDS issus de la promotion précédente et l'équipe pédagogique. Elle est décomposée en quatre temps. Le matin est dédié à la présentation individuelle des retours d'expérience des CDS sur la prise de fonction. Les étudiants interrogent ces derniers sur les problèmes qu'ils ont pu rencontrer, les stratégies ou outils qu'ils ont pu développer, et les formateurs modèrent les échanges afin d'ouvrir la réflexion. La pause médiane est dédiée aux échanges interindividuels autour d'un buffet organisé par les étudiants. Puis, l'après-midi est consacré à une réflexion collective sur la place des émotions dans l'activité d'encadrement. Elle débute par la présentation d'une communication sur le sujet, suivie d'un travail réflexif en petits groupes destiné à rapprocher les étudiants et les CDS autour des expériences sur le sujet.

## **Des objectifs spécifiques**

Les objectifs pédagogiques de cette rencontre sont spécifiques pour chacune des populations :

- pour les étudiants, la journée est destinée à se préparer au retour à la "vraie vie". Elle contribue au développement du réseau professionnel et facilite les rencontres avec les CDS de l'institution dans laquelle l'étudiant va prochainement travailler ;
- pour les jeunes CDS, le retour d'expérience est l'opportunité d'analyser leurs pratiques. Ils identifient les compétences mobilisées et développées durant cette première année d'activité. Comme pour les étudiants, la journée enrichit le réseau professionnel et offre l'occasion de retrouver les camarades de promotion ;

- pour l'équipe pédagogique, la rencontre un an après la formation constitue un suivi longitudinal pour repérer les aptitudes et les difficultés de chacun à remplir la fonction. Ce retour d'expérience révèle plusieurs utilités pédagogiques : constater les liens établis par les CDS entre théorie et pratique, actualiser les connaissances des terrains d'exercice et identifier les évolutions organisationnelles dans les établissements de santé. Ces éléments permettent d'affiner le projet pédagogique afin d'améliorer l'adéquation entre l'offre de la formation et les besoins exprimés par les CDS.

## **Analyse et résultats**

Pour mesurer les effets du dispositif, l'évaluation a été réalisée par mail auprès de tous les participants, à partir d'une question unique : quels sont les avantages et les limites de cette journée ? Des représentants des étudiants, des CDS et des formateurs ont collecté et analysé les données.

### ***Impacts pour les étudiants***

Dans la perspective d'une prise de poste imminente, la promotion a été satisfaite des échanges de la matinée. Les retours d'expérience ont rapproché des réalités de terrain. Les CDS ont apporté à la fois des pistes de réflexion et des conseils concrets, notamment sur le positionnement managérial, les relations avec la hiérarchie, la gestion du temps, les pièges à éviter et l'épanouissement dans la fonction.

Certains étudiants se sont interrogés sur la réalité des retours d'expérience, face aux enjeux d'une présentation devant trois publics : camarades de promotion, étudiants et formateurs. D'autres auraient souhaité davantage d'interactions avec les CDS et proposent que les échanges soient organisés en petits groupes et non en rencontre collective entre les deux promotions.

En outre, la pause repas a permis à tous de développer les échanges interindividuels et le collectif cadre. La communication sur le thème de la gestion des émotions dans la fonction managériale a également été éclairante. Elle a permis de faire tomber un tabou, même si le lien avec la prise de fonction n'était pas forcément explicite. La réflexion en petits groupes a permis de travailler la question des émotions dans la fonction et d'identifier des capacités d'actions.

Toutefois, les étudiants ont regretté le nombre réduit de CDS encore présents à ce stade de la journée. D'autres ont reconnu manquer d'investissement dû à la soutenance du mémoire trop rapprochée. Au final, les étudiants ont apprécié les modalités et le déroulement de cette journée. Ils souhaiteraient que ces rencontres entre promotions puissent se produire tout au long de la formation pour « garder un pied dans le terrain ».

### ***Bénéfices pour les cadres de santé***

La journée a été un moment de retrouvailles un an après la fin de la formation et d'échanges sur la prise de poste. Raconter ses expériences a permis de faire un bilan sur une période souvent difficile et d'identifier des résultats. Entendre le retour de ses collègues, partager les

joies et les peines est aussi réconfortant. Les présentations individuelles ont pu être plus ou moins filtrées, et rappellent les personnalités et la vie antérieure de la promotion.

Le bilan de l'après-midi a été plus mitigé. La communication présentée par un formateur en début de séquence a apporté des pistes de réflexion, mais la mobilisation dans les ateliers a été plus réduite. Elle traduit deux limites. D'une part, les CDS ont ressenti un décalage entre leurs préoccupations professionnelles et la posture réflexive des étudiants. D'autre part, parler des émotions avec de futurs collègues, que l'on connaît peu, représente une forme d'exposition.

Par ailleurs, les modalités d'organisation de la journée et l'accueil des étudiants ont été fortement appréciés par les CDS. La journée a été une opportunité pour échanger entre pairs et sortir d'un isolement ressenti par la majorité. En effet, le retour dans les institutions et l'investissement pendant la première année d'exercice ont limité les relations entre collègues de promotion. La rencontre organisée par l'IFCS permet de réamorcer des relations plus régulières. Chacun est reparti avec plus de sérénité.

### *Intérêts pour l'équipe pédagogique*

Au regard des objectifs pédagogiques formulés initialement, cette journée est un succès.

Pour les étudiants, les interactions entre les deux promotions tout au long de la journée, à quinze jours de la fin de formation, facilitent la projection dans la prise de fonction. Elles participent à démystifier ce moment particulier et favorisent la réassurance auprès des aînés. Des réponses concrètes sont apportées aux questions qui touchent au : « Comment faire ? », interrogations souvent angoissantes à ce stade de formation. Même si les liens entre la prise de fonction et la gestion des émotions n'ont pas été explicites, le travail a participé au développement du pouvoir d'agir.

Pour les CDS, la présentation de leur prise de fonction constitue une forme particulière d'analyse de pratiques professionnelles. La bienveillance collective a été respectée, et la triangulation des échanges avec les étudiants et les formateurs a permis aux CDS de reprendre une posture réflexive. Les formateurs peuvent attester de l'authenticité des retours exprimés par les CDS. Cependant, les présentations individuelles sont synthétiques. Elles atténuent l'expression de certaines situations difficiles. De plus, les CDS traduisent une exploitation concrète de la formation par l'expression de nombreux transferts entre la théorie et la pratique : utilisation du travail de recherche, gestion de projets et autres travaux dirigés inscrits dans le projet pédagogique.

Le départ "perlé" des CDS durant l'après-midi est une limite à souligner. Il s'explique par des obligations institutionnelles qui ont empêché la présence de certains toute la journée, et la distance géographique importante pour d'autres CDS contraints par les délais de retour.

### **Perspectives**

Le succès de ce dispositif pédagogique est confirmé par les trois publics. Pour autant, ce bilan a permis de porter plusieurs modifications au prochain projet pédagogique. L'intervention de jeunes CDS, tout au long de la formation, va être développée pour renforcer les liens entre la formation et les terrains d'exercice. Concrètement, deux TD sont programmés après les stages

d'encadrement et de formation pour développer les réflexions sur la fonction de cadre de proximité ainsi que sur les savoirs et les compétences.

Malgré le souhait des étudiants d'une organisation de la matinée en petits groupes, l'équipe pédagogique souhaite conserver une rencontre collective des deux promotions. Les formateurs sont attachés à participer aux retours d'expérience de l'ensemble des CDS présents. Le regroupement collectif des deux promotions permet aussi de développer un sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle. En revanche, la journée sera programmée après la période de soutenance du mémoire, pour libérer les étudiants de la dernière évaluation du parcours de formation. Le thème de la journée portera sur la fonction d'animateur d'équipe. Les IFCS se doivent d'être des espaces pour promouvoir les interrelations professionnelles et ce dispositif illustre bien cette articulation.

### **Bibliographie**

1. Grosjean M, Lacoste M. Communication et intelligence collective: le travail à l'hôpital. Coll Le travail humain, Presses Universitaires de France 1999 : 225
2. Desmarais C. Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques. Revue française d'administration publique. 2008 ; 4(128) : 659–664
3. Divay S, Gadea C. Les cadres de santé à l'hôpital : Surveillantes hier, managers demain ? *In* : Les cadres de santé et la reconnaissance au travail : Une position difficile entre soins et management, Bourgeon D. Coll Fonction cadre de santé, Editions Lamarre 2012 : 27–54
4. Krief N. Les préoccupations des acteurs hospitaliers en question : analyse croisée et dynamique de construction collective. @GRH. 2012;2(3):43-67.
5. Damart S, Kletz F. Management public : et si les fins justifiaient les moyens.... AIRMAP, Aix en Provence 2014 : 16.
6. Dujarier MA. L'idéal au travail. Presses Universitaires de France 2012 : 237
7. Centre hospitalier universitaire Grenoble Alpes. Institut de formation des cadres de santé (IFCS). <http://www.chu-grenoble.fr/content/institutde-formation-des-cadres-desante-ifcs>
8. Association nationale des cadres infirmiers et médicot techniques (Ancim). Référentiel d'activités et de compétences. <http://www.ancim.fr/referentiel-activitecompetence.html>
9. Dujardin PP, Raynal V, Molinaro A, Vissac C, Capron D, Cholez C. Conduite de changement pour préparer l'avenir. Soins Cadres. août 2011 ; 20 (79) : 38–40.