

Chapitre 9

Modules d'exercices : sujets

Module 1

Conseils de l'auteur

Vérifiez vos connaissances

1. Décret n°95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé. Arrêté du 18 août 1995 modifié relatif au diplôme de cadre de santé. Version consolidée au 21 janvier 2013.

2. Les candidats : titulaires d'un diplôme, certificat ou titre leur permettant d'exercer la profession d'audioprothésiste, de diététicien, d'ergothérapeute, d'infirmier, d'infirmier psychiatrique, de manipulateur d'électroradiologie médicale, de masseur kinésithérapeute, d'opticien lunetier, d'orthophoniste, d'orthoptiste, de pédicure podologue, de préparateur en pharmacie, de psychomotricien ou de technicien de laboratoire d'analyses de biologie médicale.

Regroupent les textes officiels régissant leur métier spécifique

Sujet n°1 • Vérifiez votre compréhension d'un texte

Texte support

Revue : Soins Cadres. Vol. 23 - N°90. P. 27-28. Mai 2014.
Dossier : cadre de proximité, réalité et prospective.

Accompagnement de l'humanisme dans le management

Anthony Vallat : Cadre de santé formateur.

Le concept de bienveillance, autrement dit le « prendre soin de l'autre », définit la pratique professionnelle des infirmiers et des aides-soignants, mais qu'en est-il pour le cadre de santé ? La logique institutionnelle qui demande au cadre de santé d'agir sur des indicateurs de productivité et de qualité est-elle compatible avec un management

bienveillant ? Doit-on rendre, seul cautionnaire, l'institution du mal-être au travail des soignants ? L'épanouissement des agents au travail, que ce soit au niveau individuel ou au sein de l'équipe, influe sur la qualité de la prise en charge du patient. Pour cela, le cadre de santé doit développer un collectif et « prendre soin » de l'ensemble de l'équipe au travail.

La création du collectif

La base du collectif se construit dans l'acquisition, par le groupe, de valeurs et de normes communes [1]. Pour une équipe soignante, ces valeurs sont en adéquation avec l'éthique indispensable à la prise en charge du patient. Le cadre de santé doit encourager la communication et les relations entre les agents afin d'entretenir une dynamique de groupe qui permet l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par l'équipe [2].

Il est ainsi essentiel de prévoir des lieux et des temps d'échange. Ces temps peuvent être formels avec la mise en place de réunions cliniques en équipe pluridisciplinaire et de réunions de fonctionnement de façon régulière. Par le partage de valeurs et de normes communes, elles permettent à l'ensemble de l'équipe de définir les objectifs relatifs à la qualité et à la sécurité des soins et de favoriser une dynamique de projet. Il est important que les membres d'une équipe aient une réflexion sur leurs pratiques ; amener les agents à s'inscrire dans un processus d'analyse de pratique relève du rôle du cadre de santé. Le manager doit proposer des temps qu'il pourra animer, au cours duquel un agent expose à ses collègues une situation qui l'a questionné, base d'une réflexion commune pour analyser, comprendre la situation et améliorer les prises en charge futures. Si la présence du cadre du service n'est pas toujours souhaitable à ce type d'activité, une personne extérieure à l'équipe est sollicitée.

Les échanges peuvent être aussi informels, autour d'un café, pendant la pause. Ces moments sont importants dans la vie collective d'un service et favorisent la création du lien social dans une équipe. Apprendre à se connaître, c'est également apprendre à travailler ensemble.

Le cadre de santé est attentif à ce qu'aucun agent ne soit exclu de l'équipe. Il favorise l'entraide entre les agents de l'unité, en définissant les activités et les fonctions de chacun, et en privilégiant le travail en équipe pluridisciplinaire tel que le travail en binôme infirmier/aide-soignant. Il responsabilise son équipe et la rend autonome tout en gardant sa fonction d'autorité c'est-à-dire le fait de diriger l'équipe et d'exercer une évaluation des pratiques professionnelles sans tomber dans le piège de l'autoritarisme, forme de despotisme qui conduirait à une scission entre l'équipe et le manager.

Prendre soin de l'équipe

Le cadre de santé n'est pas le thérapeute de l'équipe, il reste attentif à chacun de ses membres. Prendre en considération les besoins et les attentes de chaque individu, tout en étant conscient que ces besoins peuvent être satisfaits si les contraintes liées à l'unité de soins le permettent. L'exemple du planning des agents est représentatif, il peut être considéré comme la clé de voûte du management hospitalier, au cœur de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Une gestion du planning fondée sur la prise en considération des besoins personnels des agents est nécessaire car il est déjà porteur de nombreuses contraintes (travail de nuit, horaires variables, obligation de continuité des soins, jour de temps partiel non fixe, etc.), tout en respectant l'équité entre les agents.

Prendre soin de l'équipe passe également par la valorisation du travail effectué par les membres de l'équipe. La reconnaissance, le fait de se considérer légitime dans sa fonction et son rôle sont nécessaires afin de préserver la motivation des agents [3]. Ce sentiment de reconnaissance est souvent le reflet renvoyé par les collaborateurs ou les patients. Le cadre de santé valorise la qualité de travail effectué et des situations de soins réussies au moment de l'appréciation annuelle, mais également au quotidien en montrant sa confiance envers l'équipe.

De plus, prendre soin de l'équipe, c'est être à son écoute, entendre donc comprendre ses remarques et ses « doléances » en vue d'améliorer la qualité de vie au travail. Le but est de réduire le plus possible le stress provoqué par les conditions de travail. Prenons l'exemple de l'entretien de formation qui doit être un moment privilégié entre le manager et un agent afin de définir les besoins de formation. Toutes les demandes ne pourront pas être satisfaites pour des raisons multiples, mais il est important que l'agent, au regard de sa demande, soit informé du traitement de cette dernière par le cadre de santé.

Le manager, suivant les possibilités de l'unité de soins, permet aux agents de participer à des sessions de formation notamment dans le cadre du développement professionnel continu car, outre l'acquisition de nouveaux savoirs, les formations donnent aux agents l'opportunité de rencontrer d'autres professionnels et de se distancer de leur pratique professionnelle afin de l'analyser pour l'améliorer. De retour dans l'unité de soins, l'agent partage le contenu de la formation en vue d'améliorer les pratiques du service. Cet échange crée du lien entre les agents à condition que cette transmission de savoir se réalise de manière « naturelle » dans un souci de partage et non dans une recherche d'acquiescer un pouvoir sur l'autre.

Prendre soin de l'équipe participe d'une visée préventive sur le bien-être au travail mais également favorise la fidélisation du personnel dans l'unité de soins. Le personnel est alors plus stable dans le service, influant positivement sur le sentiment d'appartenance à l'équipe des agents.

Conclusion

Le management d'une équipe est un exercice difficile qui doit allier un savoir-faire et un savoir être. Une notion reste indétournable : le respect de l'autre et de ses compétences, pour permettre au cadre de santé d'accompagner une équipe, de la responsabiliser et de la rendre autonome.

L'absentéisme du personnel, notamment celui de courte durée, est un véritable baromètre du bien-être au travail. Le cadre de santé peut agir sur cet indicateur notamment, comme expliqué précédemment, en créant du collectif au sein de l'unité de soins, en prenant soin de l'équipe et en fondant son mode de management sur la relation, l'écoute et l'échange.

Comment évoluera cette fonction de cadre de santé ? La notion de proximité sera-t-elle toujours présente dans une dizaine d'années ? Le cadre sera-t-il toujours le manager d'une équipe ou cantonné à des tâches purement administratives ? Les années à venir répondront à ce questionnement.

L'humanisme, une conception prioritaire

« Après avoir exercé pendant dix ans en tant qu'infirmier et été fonction de cadre de santé en secteur de psychiatrie, je me suis orienté vers la pédagogie lorsque j'ai obtenu le diplôme de cadre de santé. Au cours de mon expérience de manager et durant mes études à l'institut de formation de cadre de santé (IFCS), je me suis intéressé aux risques psychosociaux notamment lors d'une étude sur l'absentéisme du personnel soignant. D'après mon expérience professionnelle, l'humanisme est, selon moi, la conception prioritaire de la fonction de manager, c'est pour cela que je mets au centre de ma pratique des valeurs pédagogiques qui sont à mon sens le socle du management d'une équipe de soins. »

Références

[1] Mucchielli R. *Le travail en équipe*. Paris : ESF éditeur. 2007.

[2] Lewin K. *Frontiers of Group Dynamics : Concept, method and reality in social science, social equilibria, and social change* Human Relations 1947 ; 1 : 5-41 [cross-ref]

[3] Dejourn C. *Psychopathologie du travail*. Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson. 2012.

Pour en savoir plus

Dejourn C. Intervention du 24 octobre 2008, à l'Assemblée nationale aux journées nationales des médiateurs.

Devillard O. *Dynamique des groupes*. Paris : Éditions de l'Organisation. 2005.

Mucchielli R. *La dynamique des groupes*. Paris : ESF éditeur. 2008.

Répondre aux questions suivantes

1. Quelle expression peut être utilisée à la place de « bienveillance » (selon l'auteur).
2. Quels sont les indicateurs que le cadre de santé est contraint d'utiliser dans son exercice professionnel ? (selon l'auteur).
3. Pour l'auteur, quelle est la base de construction du « collectif » ?
4. Est-il important de prévoir des lieux et des temps d'échange dans une équipe ? (selon l'auteur).
5. Comment l'auteur présente-t-il la fonction d'autorité du cadre de santé ?
6. Pour l'auteur, quelle est la clé de voûte dans le management hospitalier ?
7. Citez les manifestations du cadre de santé dans le « prendre soin » de l'équipe (selon l'auteur).

Sujet n°2 • Exercices de méthodologie

Texte support

Revue : Soins Cadres. Vol. 23 - N°90. P. 29-31. Mai 2014.

La conscience professionnelle, une valeur en péril ?

Nadia Bouzelat : Cadre de santé en chirurgie orthopédique.

Au cours d'échanges entre collègues cadres, peut être évoquée de façon récurrente une plainte relative à la disparition de la conscience professionnelle. Est-ce un phénomène réel ou un discours infondé ? Il faut s'attacher à comprendre pourquoi et comment

se traduit sur le terrain ce manque de conscience professionnelle et comment se positionne le cadre de santé dans ce contexte. En quoi et pourquoi le cadre peut-il et doit-il contribuer à modifier la situation et comment peut-il mobiliser ses équipes ? Il est important d'abord de préciser ce qu'est la conscience professionnelle, les faits constatés sur le terrain et les éléments du contexte général. Une discussion sur le rôle du cadre pour la préservation de la notion de conscience professionnelle sera enfin abordée.

Le sujet requiert un éclairage théorique autour de trois notions essentielles : la conscience professionnelle, l'éthique et la vocation. Selon le dictionnaire Larousse [1], la conscience professionnelle est le soin que l'on porte à bien faire son travail. Elle implique d'avoir une éthique pour exercer son métier. Elle se définit donc par le fait d'agir conformément à des règles de déontologie et d'agir avec honnêteté dans les tâches qui sont confiées. L'éthique est l'ensemble des principes moraux qui définissent la conduite d'une personne. Au sein d'un groupe professionnel, la déontologie est l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, la façon de se comporter et d'agir de ceux qui l'exercent. La vocation est la destination d'un être, ce vers quoi sa nature ou le destin, semble l'appeler, un penchant, un intérêt, une aptitude pour une activité.

Motivation et vocation

Pour faire vivre la conscience professionnelle, il faut conjuguer ces définitions. Pour être un professionnel compétent, donc impliqué et responsable, il est nécessaire de disposer de la motivation nécessaire pour exercer son métier de façon éthique.

L'exercice des professions de santé est très spécifique dans le sens où il implique une réflexion éthique empreinte d'altérité, qualité humaniste qui renvoie à la notion de « vocation ». Exercer une profession de santé, c'est s'engager non seulement pour une rémunération, mais aussi par envie de s'occuper des autres. La conscience professionnelle est présente chez la plupart des personnels, cependant parfois, il est bon de l'encourager.

La conscience professionnelle s'articule autour de cinq fondamentaux que le cadre de santé doit mobiliser. Le premier est l'implication : les soignants doivent se sentir engagés dans le projet du service, de sa conception à sa réalisation. Ils doivent en être les acteurs. À l'hôpital Avicenne (AP-HP, 93), par exemple, les infirmières et les aides-soignantes ont activement participé à la réorganisation du service. Puis la rigueur, valeur essentielle dans la prise en charge des patients, se situe dans la pratique quotidienne et la relation avec le patient. Elle s'exprime par le souci de prendre en charge un malade dans sa globalité, pour tous les aspects de son hospitalisation. Tout soin commencé doit systématiquement être terminé. Le troisième pilier est l'efficacité : les soignants doivent être fiables et rassurants dans la mise en œuvre et dans la technicité de leur pratique professionnelle. Ensuite, l'assiduité signe un engagement pour sa profession, par le respect des horaires, de ses collègues et donc du patient. Enfin, la conscience professionnelle inclut la compétence qui implique de se former tout au long de sa vie, se tenir au courant des nouvelles pratiques dans un contexte professionnel en totale mouvance. Elle suppose bien sûr d'autres qualités, comme la régularité, la simplicité, l'engagement, l'humeur constante, pour assurer une qualité de prise en charge.

Les signaux d'alarme

Dans la pratique, au-delà des qualités requises, certains soignants n'hésitent pas à s'impliquer, en faisant tout leur possible pour assurer la bonne marche du service.

À l'opposé pour d'autres, sont constatées de plus en plus de nonchalance, une implication toute relative, ce qui oblige à relancer les directives plusieurs fois avant que le travail soit fait, et enfin une prise d'initiative de plus en plus limitée. Le discours commun voudrait expliquer cet effritement de la conscience professionnelle par un effet dit générationnel, selon lequel la nouvelle génération ferait son travail avec moins d'intérêt et d'enthousiasme.

La politique a imposé de travailler 35 heures par semaine ce qui induit, en particulier, la réduction du temps de transmission entre les équipes et l'augmentation des jours de repos par agent ; deux réalités qui rendent les équipes un peu plus étrangères les unes aux autres.

En outre, la réduction des effectifs, la baisse des budgets, la restructuration des services, en limitant les moyens, ont altéré les conditions de travail. Ces éléments entraînent peut-être une implication moins intense du personnel. Une organisation des soins imparfaite ou décourageante peut être un élément favorable à la réduction de l'engagement dans son travail, et donc de la conscience professionnelle.

Il ne faut pas sous-estimer le sentiment de manque de reconnaissance des soignants, alors qu'ils apportent une contribution irremplaçable au bon fonctionnement des services de soins. En prenant le temps d'écouter les malades, ils contribuent largement à l'humanisation des hôpitaux.

Le salaire peut être également un frein au développement de la conscience professionnelle. Mal rémunérés pour l'investissement qui leur est demandé, les soignants peuvent céder à la tentation de s'en tenir « au minimum ». Le système tel qu'il est conçu aujourd'hui génère son propre effritement de la conscience professionnelle. Les salaires méritent d'être revus à la hausse au vu des responsabilités qui leur sont confiées.

Comment mobiliser les équipes

Le cadre a à sa disposition des moyens pour protéger la conscience professionnelle indispensable au bon fonctionnement des services. Responsable des actes effectués par le personnel placé sous son autorité, il agit par délégation du directeur de l'hôpital et du médecin chef du service. En tant qu'agent public, il est tenu de faire respecter les obligations liées à son statut de fonctionnaire, la structure institutionnelle imposant un ensemble de règles incontournables.

Chacun des soignants a des devoirs et des obligations clairement établis auxquels nul ne peut déroger :

- **le respect du secret professionnel** : il s'impose à tous les soignants dans les conditions établies par la loi. Afin de respecter cette règle, une charte a été rédigée dans l'hôpital et signée par l'ensemble des soignants pour leur rappeler cet engagement ;
- **le respect de la dignité et de la vie humaine** du patient et de sa famille ;
- **la confidentialité des soins** ;
- **l'attention à toute personne avec la même application**, quels que soient son origine, son âge, son appartenance à une ethnie ou à une religion ;
- **la tenue du dossier de soins infirmiers** qui contient tous les éléments qui permettent le suivi du patient et la protection contre toute indiscrétion.

Il apparaît donc que le rôle et le positionnement d'un acteur hospitalier s'appuient sur un certain nombre de valeurs comme le respect et la dignité dans l'accompagnement. Elles sont partagées au sein d'une équipe et parfois même redécouvertes. Le cadre en est le garant, il agit comme un « ciment » dans une équipe, en reliant chacun des membres qui la composent.

Dans la pratique, l'action du cadre s'exerce à plusieurs niveaux. Il s'assure que les ressources en personnel sont adaptées qualitativement et quantitativement. Cette gestion garantit la reconnaissance du travail de chacun ainsi qu'une bonne communication au sein du service. Le cadre doit également vérifier que le personnel connaît la réglementation et les normes, notamment les décrets relatifs aux actes professionnels et à l'exercice de la profession d'infirmière. Il lui appartient de prendre toutes les dispositions nécessaires pour que le personnel réactualise ses connaissances. Il doit veiller à l'efficacité de la gestion du service : cet exercice englobe le respect des bonnes pratiques, la protection des malades, des personnels et des ressources telles que les locaux, le matériel, etc.

Pour y parvenir, il importe de clarifier la place de chacun en lui précisant ce qui est attendu de lui et de recadrer les points clés nécessaires lors d'évaluations annuelles. Il ne doit jamais perdre de vue la finalité de ses actes : assurer des soins de qualité dans le respect de la réglementation et des directives de la direction.

Science et conscience

En plus de son rôle institutionnel, le cadre, issu de la profession soignante, est un exemple incontournable pour l'équipe si bien que, son éthique définissant sa pratique, il est porteur de valeurs auxquelles se référer. Il modèle son équipe en fonction de ses exigences, de sa propre conscience professionnelle et de la définition qu'il se donne de son métier. Il doit incarner les principes d'égalité et de neutralité et les affirmer avec force. Les soignants se tournent vers lui pour tous questionnements. Il est le pilier, qu'il s'agisse d'une question d'ordre directionnelle ou organisationnelle. L'important, au-delà de tous les discours tenus lors de la prise en charge d'une unité, réside dans les principes et les valeurs qui sont imposés, et plus encore dans ceux que nous nous imposons. La conscience professionnelle, car c'est d'elle qu'il s'agit, reste garante d'un travail abouti (encadré 1).

Encadré 1

Témoignage de cadre

« En chirurgie orthopédique, où j'exerce ma profession, j'incite chaque membre de l'équipe à se dépasser, à donner le meilleur de lui-même. Cet état d'esprit nourrit l'organisation du service, en apportant des idées nouvelles, en suggérant des changements, de l'efficacité, depuis les plages horaires jusqu'au fonctionnement du secrétariat. Ainsi l'équipe fait-elle vivre des projets, les rend-elle humains : évaluation, préparation des blocs, feuille de suivi, etc. »

Cette conscience professionnelle permet d'établir une relation soignant-patient qui va au-delà de ce qui peut être communément considéré comme la norme. Elle est nécessaire à la guérison du patient qui reste notre mission première, dès lors qu'il se sent en face d'un humain et non pas d'une machine. Le travail en conscience crée une cohésion dans l'équipe, apporte du respect entre collègues et reste garant de la sérénité au sein du groupe.

Par ailleurs, le vrai travail est celui dans lequel on s'investit entièrement, tant au niveau personnel que professionnel et ceci n'est pas évaluable d'un point de vue financier. Il s'agit là d'une marque de confiance. Si elle peut être parfois imposée, elle devrait être toujours suscitée et incarnée.

La personnalité du cadre influe de manière prépondérante sur la qualité de ce qui est exigé au sein de son service. En effet, son authenticité dans ses rapports avec autrui, son honnêteté vis-à-vis de ses collaborateurs et de lui-même, sont des facteurs clés du type de management qu'il mettra en œuvre. C'est une fonction qui n'est absolument pas exercée pour l'aspect pécuniaire, dans la mesure où l'intérêt du patient doit passer avant toute autre considération.

Conclusion

Chaque expérience est singulière et le management doit être adapté en fonction de la culture d'établissement. Il faut tenir compte de la personnalité de chacun, des réalités de terrain et des exigences institutionnelles. Le cadre de santé doit être capable de mener une réorganisation, de trancher et de tenir ses engagements. Mais surtout, il choisit d'endosser l'habit qu'il a taillé pour lui-même et finalement c'est sa personnalité qui signe son management.

Honnêteté vis-à-vis de ses collaborateurs et de lui-même, sont des facteurs clés du type de management qu'il mettra en œuvre. C'est une fonction qui n'est absolument pas exercée pour l'aspect pécuniaire, dans la mesure où l'intérêt du patient doit passer avant toute autre considération.

Déclaration d'intérêts

L'auteur déclare ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.

Exercice de méthodologie partie 1

Travaillez chacune des étapes suivantes :

- 1^{re} étape : Indiquez la source du texte support de l'exercice.
- 2^e étape : Décodez le sujet.
- 3^e étape : Recueillez les informations figurant dans le paratexte.
- 4^e étape : Indiquez l'utilité des informations figurant dans le paratexte.
- 5^e étape : De quoi il est question dans le texte ?
- 6^e étape : Recherchez comment l'auteur a structuré son texte

Exercice de méthodologie partie 2

Ciblez la partie du texte commençant par « Au cours des échanges... » et se terminant « ...aux signaux d'alarme non compris. ».

Puis relevez dans la partie du texte ciblée les idées qui vous apparaissent incontournables pour sa compréhension.

Sujet n°3 • Commentaire

Texte support

Le même que celui utilisé pour les exercices préparant aux épreuves d'admissibilité.

Exercice

L'auteur du texte support de cet exercice indique : La conscience professionnelle s'articule autour de cinq fondamentaux : l'implication, la rigueur, l'efficacité, l'assiduité, la conscience professionnelle.

Rédigez un commentaire à partir de cette phrase en :

- vous positionnant par rapport à ce qu'en écrit l'auteur et en argumentant votre position ;
- illustrant avec des situations vécues dans la structure où vous exercez ;
- vous projetant futur cadre de santé.

Commencez par décrypter le sujet.

Propositions de correction du module 1 page 111

Module 2

Conseils de l'auteur

Vérifiez vos connaissances

1. Qu'est-ce que la posture réflexive ?
2. Dans quelle annexe du référentiel de formation infirmière en cours d'application figure la posture réflexive ?
3. Vérifiez vos acquis en lien avec les services de l'administration centrale :
 - le sigle ;
 - la date de la création ;
 - les principales missions de :
 - 1. Direction générale de la santé ;
 - 2. Direction générale de l'offre de soins ;
 - 3. Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques ;
 - 4. Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie.

Sujet n°1 • Vérifiez votre compréhension d'un texte

Texte support