

LA FONCTION DE CADRE DE PROXIMITÉ

Aujourd'hui, le cadre de proximité s'interroge fréquemment sur l'orientation de son métier, confronté qu'il est aux multiples attentes voire contradictions des différents aspects et acteurs du système de soins. Il en apparaît ainsi parfois « déboussolé ». Cette formation se propose de resituer la fonction de cadre de proximité dans la perspective éthique du fondement même de la mission du système de soins : accueillir et accompagner des humains malades, souffrants ou en risque de vulnérabilité, de fragilité.

Déroulement de la formation

L'hôpital a pour mission première de « donner l'hospitalité à des hommes et des femmes malades », c'est-à-dire d'accueillir des personnes de tous âges et de toutes conditions qui ont pour caractéristique de se présenter en souffrance ou, du moins, en risque accru de fragilité, de vulnérabilité. La fonction de tous les acteurs de l'hôpital, quelle que soit leur qualification et sans distinction de statut, est de s'inscrire dans cette finalité afin de contribuer, de la place occupée, à sa réalisation la plus pertinente, la plus judicieuse possible en regard du service que requiert les personnes malades, fragiles ou vulnérables et du bien commun auquel l'hôpital, par la nature même de sa mission, se doit de concourir.

Les cadres du système de soins, qu'ils soient de proximité, supérieurs ou de pôle, et quel que soit leur métier d'origine, infirmier et paramédical, administratif ou technique, trouvent dans cette mission de l'hôpital la *finalité* la plus aboutie de leur action. Ce qui distingue les cadres ne réside donc pas dans cette *finalité* qui leur est *commune* mais bien dans les *moyens* plus moins *spécifiques* et *spécialisés* qu'ils vont chacun pouvoir déployer.

A ce titre, il n'y a pas de cadre dont la mission serait plus importante pour les uns ou moindre pour les autres. Ce dont il est question c'est d'un « intermétier » qui signe une volonté de complémentarité professionnelle par laquelle se tissent les ressources, les capacités et les compétences d'un « collectif de cadres » dont l'efficacité autant que le sens du métier trouvent leur origine dans la compréhension commune de la finalité de ce à quoi ensemble ils concourent et des moyens complémentaires qui sont les leurs.

RÉFÉRENCE GEFERS

M03

RÉFÉRENCE OGDPC

4196

PUBLIC

Directeurs et cadres

INTERVENANTS

Walter Hesbeen,
Serge Philippon

DURÉE

4 jours

LIEU - DATES

INTRA

A convenir

TARIF

Sur demande



Notons d'emblée avec insistance que le travail de compréhension commune d'une finalité également commune n'équivaut pas à la seule acquisition d'un langage commun. En effet, il ne s'agit pas de se mettre d'accord sur les mots mais de chercher à comprendre ensemble la finalité de notre action commune qui se décline par des métiers au contenu complémentaire et parfois sensiblement différent. C'est cette quête de compréhension commune qu'il s'agit de mettre en mots. C'est ainsi que la compréhension commune procède d'un travail approfondi qui interpelle les représentations, qui conduit au regard critique de ce qui est « bien entendu » et qui autorise les ruptures épistémologiques. Le travail de compréhension commune est celui du travail de la pensée, il s'agit ensemble de penser la finalité de l'action professionnelle du quotidien et les prolongements opérationnels cohérents, réalistes, possibles ou espérés de cette action. Pour Hannah Arendt, « *Penser c'est maintenir vivant le dialogue avec soi-même* », et c'est par le dialogue que le travail de compréhension commune peut s'opérer, s'affiner et s'exprimer de manière élégante avec des mots simples, précis, judicieux et sensibles.

Dans ce sens, la formation vise à développer la réflexion des cadres du systèmes de soins - tant de proximité que supérieurs ou de pôle - autour de ce qui peut faire l'objet de ce travail de compréhension commune de la finalité et des moyens concrets et créatifs de sa mise en œuvre, au sein des pratiques du quotidien.

Objectifs opérationnels

Nous pouvons identifier **cinq objectifs** opérationnels :

- Affiner le regard critique des cadres sur les différentes composantes de leur action et accompagner au sein de chaque groupe le travail de compréhension commune de la finalité de leur fonction en regard de la responsabilité sociale des acteurs du système de soins. Cet objectif est celui d'élaborer et surtout d'affiner la compréhension du cœur de métier de cadre au sein du système de soins, qu'il s'agisse du cadre de proximité, supérieur ou de pôle et quel que soit leur métier d'origine
- Préciser les rapports entre pouvoir, autorité, influence et puissance et leur implication dans l'exercice de la fonction cadre
- Repérer les enjeux fondamentaux qui animent les échanges entre professionnels, en identifiant comment ils se manifestent au sein des équipes et comment veiller à ce qu'ils soient satisfaits dans la perspective des objectifs assignés par l'établissement
- Développer l'art du leadership au sein de la mission de management
- Orienter et encadrer l'action dans une perspective d'attention à l'humain, qu'il soit malade ou au travail, en favorisant une synergie des talents et des personnalités dans une dynamique propre aux équipes et à l'établissement.

Organisation générale de la formation

La formation proposée se déroule en **4 jours** au rythme de **deux journées** en début de formation et **2 journées** espacées de 4 semaines environ chacune.

Les **deux premières journées** sont plus particulièrement consacrées à des **précisions et réflexions conceptuelles**, à des apports de connaissances, à des comparaisons internationales, à des partages de références bibliographiques pour les participants intéressés à se documenter.



Les **journées suivantes** se fondent principalement sur la **pratique du quotidien** de chaque participant. Ce sont les situations professionnelles exprimées dans le souci de l'attention portée à la parole de chacun qui serviront de fondement au débat, à l'apport de connaissances ou aux précisions que celles-ci requièrent.

L'organisation est souple et permet de déployer le contenu des séquences de formation en fonction des attentes des participants et de l'institution.

Chaque participant sera invité au début de chacune des séquences de formation à faire part de ses besoins spécifiques par rapport aux objectifs annoncés afin que l'intervenant adapte le contenu aux attentes exprimées pour en favoriser la mise en œuvre.

Deux premières journées (1 x 2)

Ces journées ont pour objet de proposer aux participants une réflexion pour penser leur pratique quotidienne dans les multiples situations professionnelles rencontrées et ainsi de « naviguer » entre apports de connaissances et mise en mots de ressentis, d'impressions, d'intuitions, de questions, de difficultés, parfois indicibles dans la quotidienneté des pratiques professionnelles des uns et des autres.

Ces questions qui servent d'amorce au débat peuvent s'exprimer de la façon suivante :

- Quelle est la mission fondamentale de l'hôpital et qu'est-ce que la notion de service ?
- De quelle considération pour l'humain procède notre action professionnelle ?
- Quels sont les « fondamentaux » de notre fonction de cadre au sein du système de soins ?
- Qu'est-ce que le soin porté à la personne malade, souffrante ou fragile ?
- Comment les différents acteurs d'une structure de soins peuvent-ils contribuer, sans confusion de rôle, à l'attention portée à la personne, au soin que requiert sa situation singulière ?
- Qu'est-ce qu'une posture professionnelle ?
- Quelle distinction y a-t-il entre la posture professionnelle du cadre et son « positionnement » ?
- Qu'est-ce que la clinique managériale et quels parallèles peut-on établir avec la clinique soignante ?
- Qu'est-ce que manager une équipe ?
- Quelle est la responsabilité sociale des cadres et de leurs équipes dans la formation des futurs professionnels de la santé ?
- Quels sont les enjeux contemporains du système de soins et comment les cadres peuvent-ils œuvrer pour atténuer le risque de banalisation de l'humain ?

Troisième journée

Que retenons-nous des journées précédentes et que souhaitons-nous mettre en partage des réactions, questions et réflexions qu'elles ont suscitées ?

En se référant à la pratique du quotidien des cadres de santé en présence, nous aborderons les questions :

- Qu'est-ce qu'une atmosphère d'humanité et quelles sont les conditions pour que celle-ci puisse imprégner l'activité de chacun et se dégager d'un lieu ? Comment chacun peut-il y contribuer de la place occupée et quel que soit le métier exercé ?
- Qu'est-ce qu'un « Collectif autour d'un projet d'amélioration continue de la **qualité des soins** et de la **qualité du soin** », quelles en sont les missions ? Comment se crée-t-il et quelles sont ses modalités de fonctionnement ?



Quatrième journée

Que retenons-nous des journées précédentes et que souhaitons-nous mettre en partage des réactions, questions et réflexions que ces journées ont suscitées?

En se référant à la pratique du quotidien des cadres de santé en présence, nous aborderons la question :
Quelles **actions concrètes** nous semble-t-il judicieux de mener durant les trois à cinq ans à venir pour donner vie durablement à notre « cœur de métier » et à la contribution complémentaire de chaque cadre de santé à la finalité première de l'hôpital ?

Méthode pédagogique

La méthode pédagogique conjugue des apports de connaissances à des aspects pratiques tirés, entre autres, de l'expérience de chacun et des interrogations exprimées.

Interactive, la pédagogie est basée sur les échanges entre le formateur et les personnes en formation et entre les membres du groupe eux-mêmes. Les expériences des uns sont ainsi réutilisées pour aider à la compréhension des autres membres.

Tout en respectant les objectifs de la formation, une grande souplesse préside au suivi des journées. Celle-ci est nécessaire pour être à l'écoute de chacun dans ses interrogations, ses craintes éventuelles ou ses difficultés. Des liens entre les concepts éclairants des expériences heureuses ou malheureuses permettent de mieux les appréhender et de comprendre ce qui a pu réussir ou mettre en difficulté. Des apports réglementaires et conceptuels seront apportés en lien avec les situations. L'échange et les reformulations permettront de s'assurer d'une compréhension commune.

La posture des formateurs du GEFERS est ancrée dans l'accompagnement du cheminement de chaque participant afin d'assurer la compréhension et l'intégration des apports de la formation. Sur le plan éthique, cette action de formation se déroule dans le souci du respect de chacun et de la tolérance aux situations présentées. La confidentialité et la non substitution à l'autre sont posées comme des règles incontournables.

Évaluation

Un premier temps d'évaluation individuel des acquis de la formation est prévu à l'issue de la session de formation sur support écrit. La grille servant de support peut être remise au Service de la formation de l'établissement.

Un second temps d'évaluation en présence d'un responsable des services concernés et du responsable de la formation continue de l'établissement est recommandé.

Ces deux temps de formation pourraient être suivis par une procédure menée par l'établissement et dont nous pouvons convenir, si cela est souhaité, les modalités en commun. L'expérience menée dans d'autres établissements est celle de réunir deux groupes environ six mois après la formation et en présence de responsables de l'établissement afin d'échanger sur les effets de la formation, les bénéfices observés et les difficultés rencontrées.

