



Retour

OBJECTIF SOINS n° 0303 du 23/01/2025



Le directeur des soins, pilote d'une synergie collective

QUALITÉ

Auteur(s) : Isabelle Bayle (/recherche/article.html?

query=%22Isabelle%20Bayle%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

Fonctions : Coordonnateur des instituts de formation en santé du CH Saverne et du CH Sarrebourg, docteur en sciences de l'éducation et de la formation, Laboratoire interuniversitaire des sciences de l'éducation et de la communication, équipe Activité, Travail et Identité professionnelle, Strasbourg, directrice du département universitaire des sciences infirmières de Strasbourg

Le directeur des soins joue un rôle essentiel en tant que pilote d'une synergie au sein de l'équipe. En mettant l'accent, dans son management, sur le sens au travail, il contribue à créer un environnement où chaque membre se sent valorisé et motivé. L'intelligence collective, quant à elle, permet de rassembler les compétences et les idées de chacun pour améliorer la qualité des soins.

Dans le contexte d'aujourd'hui, nous pourrions nous demander si la notion de fidélisation des agents dans leur travail est vraiment l'objectif premier à poursuivre. En effet, en s'appuyant sur différents indicateurs comme la vision du travail, l'engagement, le sentiment d'appartenance, interrogeons-nous sur ce qui semble le plus essentiel pour le salarié. Certes, poursuivre l'idée que fidéliser ses employés, c'est garantir une certaine pérennité de l'entreprise, avec des coûts diminués dans la gestion du recrutement, paraît légitime. De même, cheminer pour garder ses talents et un niveau d'expertise élevé dans les équipes s'avère tout à fait cohérent. Mais ne pouvons-nous pas appréhender cette approche sous un autre regard ? Ainsi, nous pourrions considérer que ce n'est pas l'objectif de fidélisation qui doit être poursuivi mais plutôt celui d'un management inspirant où le sens du travail, l'authenticité et l'intelligence collective sont les moteurs, et la fidélisation la résultante.

Nous allons dans un premier temps décliner les différents axes d'un management inspirant où le directeur des soins à toute sa place pour impulser et partager sa vision. Et comme le précise John Maxwell, « *un leader est quelqu'un qui connaît le chemin, suit le chemin et montre le chemin* ». Alors comment le directeur des soins peut-il s'emparer, dans son management, de ces nouveaux codes pour en faire une force au service d'une synergie collective gagnante pour tous ?

Une vision partagée autour d'un objectif clarifié

Aujourd'hui, engager ses collaborateurs dans une aventure commune demande de verbaliser ses orientations pas seulement à court terme mais surtout dans une perspective plus large en lien avec l'avenir du dispositif ou du projet. Cette vision doit être comprise et répondre à des axes en lien avec une pratique durable, responsable, conciliant des ambitions avec un impact social dans un

environnement bienveillant. La concordance éthique de la démarche, dans un esprit anticipatoire sortant d'une certaine zone de confort, semble ici essentielle. La priorisation des objectifs amène à une négociation avec et entre les membres de l'équipe. La démarche donne un sens au travail et favorise l'alignement des efforts de chacun vers un but commun.

Le directeur des soins doit ici dans son management comprendre les besoins et les préoccupations de chacun. Son sens de l'écoute et son attitude proactive viendront témoigner de son engagement au côté de son équipe, en faveur d'une performance collective.

Créer un environnement de travail attrayant

Le cadre dans lequel s'exerce le travail contribue au bien-être de chacun, mais également favorise l'esprit d'innovation et permet la mise en œuvre d'espace de convivialité propice à l'expression de valeurs partagées. Pour les cadres de santé formateurs, par exemple, disposer d'un espace individuel pour échanger avec un apprenant et garantir une certaine confidentialité dans les échanges est essentiel. Il en va de même d'un espace calme pour se concentrer afin de construire son dispositif pédagogique. Avoir la possibilité d'utiliser du matériel numérique, pédagogique et technologique adapté pour concrétiser ses intentions pédagogiques est un gage de qualité renforçant l'esprit de création. Un virage est à prendre dans les organisations de travail du monde du soin et de la formation, car les jeunes générations sont nées et ont grandi avec la technologie. Ils s'attendent à ce que les outils numériques soient intégrés dans leur environnement de travail pour améliorer la productivité et la collaboration.

L'environnement de travail devient attrayant dès lors qu'il favorise la collaboration entre les membres de l'équipe. Les espaces dit « incubateur d'idées » contribuent à stimuler la créativité mais surtout à co-construire des projets autour d'une dynamique nouvelle, plus participative dans des milieux parfois plus informels, moins contraignants où la parole est plus libre. Cette ambiance collaborative renforce le sentiment d'appartenance et développe une solidarité et une cohésion entre les membres de l'équipe. Cette culture collaborative est à privilégier car les jeunes d'aujourd'hui favorisent les milieux où le travail en équipe est encouragé et la communication ouverte, et où les idées peuvent être partagées librement. Des efforts sont encore réellement à entreprendre, notamment au moment de l'accueil en stage des apprenants.

Dans cet esprit, lorsque le directeur des soins s'autorise à organiser des temps de *team building* en dehors les murs institutionnels, il contribue à faire que les collaborateurs se découvrent sous un autre regard. Une nouvelle histoire commune de l'équipe se construit avec l'établissement d'un patrimoine partagé, dans une ambiance le plus souvent conviviale, établissant de nouveaux liens interpersonnels mobilisables ensuite dans l'exercice professionnel (*encadré 1*).

Favoriser une culture d'apprentissage

Les pratiques managériales respectueuses des acteurs ont le souci de la croissance professionnelle et personnelle des collaborateurs. Ainsi le directeur des soins favorise l'apprentissage continu, l'innovation et l'adaptabilité. Il crée un environnement où les professionnels sont encouragés à développer leurs compétences, à partager leurs connaissances et à s'engager dans un processus d'amélioration continue de leur pratique. L'entreprise apprenante se structure et permet de dresser un développement de son plan de carrière. Devenir une entreprise apprenante nécessite un engagement à long terme et une volonté de changer les mentalités et les pratiques au sein de l'organisation. En cultivant une culture d'apprentissage, les instituts de formation comme les structures de soins peuvent non seulement améliorer la satisfaction et l'engagement de leurs employés, mais aussi renforcer leur capacité à innover et à s'adapter aux évolutions. Cette démarche concourt à rester compétitifs et à répondre efficacement aux défis futurs.

Un outil précieux selon nous, dans l'exercice managérial, est l'organisation de temps d'analyse de pratique sur des situations concrètes de l'activité. Ce levier managérial permet d'interroger ses modes opératoires, d'améliorer la qualité de sa prestation et d'augmenter la performance collective et individuelle. Il favorise le partage des connaissances et le développement des compétences. En intégrant cette approche dans la culture organisationnelle, les managers contribuent aussi à créer un environnement de travail dynamique et engagé. Cela permet à l'organisation de s'adapter aux défis et aux évolutions tout en valorisant le potentiel de ses collaborateurs. Dans le cadre de la formation des futurs professionnels infirmiers et aides-soignants, c'est un axe managérial primordial.

L'équilibre entre vie personnelle et activité professionnelle

Pour un directeur des soins, l'équilibre entre la vie personnelle et l'activité professionnelle est un défi journalier dans le pilotage des ressources humaines. La combinaison des deux espaces est souvent fragile, car les exigences du travail peuvent facilement empiéter sur la vie personnelle, et vice versa. L'activité des formateurs en institut de formation, comme dans d'autres secteurs, n'est pas linéaire et il est parfois difficile de déconnecter. L'essor des technologies de communication rend complexe le séquençage des actions. Certes, il est souvent préconisé d'identifier les tâches prioritaires en évitant de se laisser submerger par des demandes moins importantes, mais la réalité de l'activité est tout autre. La flexibilité des horaires de travail, permettant à chacun de gérer son temps de manière à équilibrer ses responsabilités professionnelles et personnelles, est une culture à promouvoir. L'équilibre reste néanmoins fragile dès lors qu'un des acteurs ne respecte pas les règles, venant mettre en péril la pérennité du dispositif.

Le pilotage d'un management promouvant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est un processus délicat qui nécessite une attention constante et une communication claire. Vus de l'extérieur, certains acteurs font des choix étonnants, parfois à la marge des valeurs qu'ils défendent, en privilégiant l'un ou l'autre des secteurs, ce qui est déroutant pour le directeur des soins. Pour surmonter les incompréhensions et les défis associés, l'approche proactive et inclusive est souvent la plus pertinente. Le directeur des soins navigue alors dans la complexité, la gestion des paradoxes, et essaie de favoriser un environnement de travail sain et productif. Cela demande un engagement constant et une volonté d'ajuster les pratiques managériales en fonction des besoins individuels et collectifs.

Écouter les apprenants en formation et dans les milieux de soins, mettre en place des initiatives comme des journées ou des semaines sur le bien-être, le sport à l'hôpital, sont des atouts pour rendre attractifs les métiers du soin. Un soignant « bien dans son corps et dans sa tête » est un soignant épanoui qui contribuera à la construction du chemin thérapeutique du patient avec un esprit serein.

Une démarche intergénérationnelle

Dans le secteur de la formation des futurs infirmiers et aides-soignants, la mobilisation des ressources de tous les acteurs en intergénérationnel est essentiel pour créer des synergies et favoriser les échanges entre les différentes générations. Toutefois, cela relève parfois d'un réel défi. Les différences de valeurs, de méthodes d'apprentissage et de communication entre les générations peuvent parfois créer des malentendus. L'art pédagogique amène alors chacun à s'accorder du temps pour écouter, découvrir les richesses de l'autre, partager ses points de vue pour construire ensemble un collectif de soignants. Encourager le partage d'expériences et de connaissances entre les générations peut également renforcer la collaboration. En intégrant des outils modernes tout en valorisant les méthodes traditionnelles, il est possible de créer un cadre d'apprentissage enrichissant pour tous. L'élaboration de projets communs, la construction d'actions en faveur de la promotion de la santé, la présentation de son activité lors de portes ouvertes, la valorisation de sa formation et de son futur métier (par exemple dans le projet des « Cordées de la réussite ») sont autant de ressources pour promouvoir une meilleure compréhension entre les générations. Le projet du mentorat est une belle opportunité pour permettre aux apprenants et aux professionnels de faire évoluer leur regard et de s'enrichir.

N'oublions pas que l'alignement avec les valeurs personnelles et la recherche de sens au travail sont essentiels pour les nouvelles générations. Les jeunes professionnels cherchent des emplois qui correspondent à leurs valeurs personnelles et à leur éthique. Ils privilégient les espaces de travail qui ont un impact positif sur la société et l'environnement.

Conclusion

La relation au travail pour les nouvelles générations est caractérisée par une quête de sens, une recherche de flexibilité, une forte utilisation de la technologie et une attente d'engagement social. Pour attirer et retenir ces talents, les structures de soins, comme les instituts et écoles de formation en santé, doivent s'adapter à ces nouvelles attentes en créant des environnements de travail qui favorisent le bien-être, l'innovation et le développement personnel. De même, offrir l'opportunité aux apprenants et aux collaborateurs de prendre des initiatives et de faire des choix dans leur travail peut favoriser un sentiment de responsabilité et d'appartenance. En intégrant ces valeurs dans leur culture managériale, elles peuvent non seulement répondre aux besoins des jeunes professionnels, mais aussi bénéficier de leur dynamisme et de leur créativité. Le style de management déployé amènera certainement à fidéliser les acteurs autour de projets collaboratifs essentiels pour l'exercice professionnel.

Encadré 1

Retours sur les temps de

À l'issue des temps de décompression, loin du feu de l'action quotidienne, les formateurs viennent souvent livrer leurs impressions et, pour certains, ont besoin d'exprimer leur ressenti. Ainsi s'expriment Mathieu, cadre de santé : « *Aujourd'hui avec le cuisinier cela a été un temps de ressourcement, une soupape, un temps de décompression pour moi* », Salomé : « *J'ai vu mes collègues autrement* » ou encore Pierre : « *Cela remotive, donne du sens à ce que je fais tous les jours avec mes collègues pour former les futurs professionnels de santé* ».

(<https://www.espaceinfirmier.fr/images/4af/77394745e6c6a44b6e06dbd3cd026/OBJ-QualitE-Bayle-Figure1.docx>)

Figure 1. Les ingrédients d'un management inspirant.



(<https://www.espaceinfirmier.fr/images/966/d6c34a7cddfe273fcd70a174a1d20/OBJ-IsabelleBayle.jpg>)

(<https://www.espaceinfirmier.fr/images/768/e20d35ed57b0a9c101f8660e6450e/OBJ-BAYLE.ai>)

Articles de la même rubrique d'un même numéro

- Le pouvoir des émotions dans les métiers de la santé (<https://www.espaceinfirmier.fr/presse/objectif-soins-et-management/article/n-303/le-pouvoir-des-emotions-dans-les-metiers-de-la-sante-LQ16926495C.html>)