

Pratiques managériales

Encadrement hospitalier



A word cloud centered on the word "cadres". Other prominent words include "management", "encadrement", "travail", "plus", "soins", "sans", "activité", "analyse", "conditions", "comment", "globale", "développe", "approche", "autres", and "soins".

Marc NAGELS

17 Mars Conseil



Développeur de compétences



Encadrer serait-il un métier impossible ?



L'ensemble des évolutions récentes (Plans Hôpital 2007 et 2012, loi HPST du 21 juillet 2009, création des ARS, etc.) repose sans doute sur la capacité des dirigeants hospitaliers et administratifs à développer une approche stratégique globale et territorialisée, mais la place des cadres est sans cesse réaffirmée. Ils doivent tenir trois objectifs majeurs : répondre aux besoins de prise en charge des patients, promouvoir une approche globale de l'offre de soins et garantir l'efficacité des structures de soins, au-delà même de la seule efficacité. D'aucuns soutiennent que l'encadrement est une fonction

impossible à maintenir.

Le management est une méthodologie tournée vers l'action d'encadrement, il se base sur une sorte de « prêt à penser, à parler et à faire », comme le rappelle Mispelblom-Beyer, professeur de sociologie à l'université d'Evry. Les réformes hospitalières ont bousculé les certitudes et les cadres ne savent plus toujours quel chemin suivre et comment y aller. Le management est devenu une activité ambiguë, certains cadres voient leur capacité à agir renforcée au gré des circonstances et des initiatives prises, d'autres se plaignent d'une taylorisation de l'activité d'encadrement. Des cadres se désengagent et appliquent, sans plus se poser de questions, les injonctions institutionnelles. Une autre fraction des cadres rejette le management et trouve des stratégies de contournement pour se protéger de contraintes qu'ils estiment subir. Il existe bien entendu, encore et toujours, une partie de l'encadrement qui s'épanouit dans son travail, qui développe une attitude plus sélective et distanciée, et qui finit par introduire une dynamique profitable à tous au sein des services.

Il s'agit de comprendre comment le management produit des effets à partir de son savoir, de ses discours et de ses méthodes d'intervention. Mais où sont les modes d'emplois ? Comment faire ? Comment tracer son chemin ? Quelles sont les étapes et les opérations à réaliser ? Les cadres travaillent d'abord par la parole mais quels sont les discours les plus efficaces et les plus pertinents ? Quelles sont les conditions d'efficacité des actes managériaux ?

Si le travail concret et quotidien d'encadrement s'apprend finalement peu dans les livres, à l'IFCS, dans les écoles de management ou à l'EHESP, où et comment s'apprend-il ? Dans quelles conditions, l'expérience se métabolise-t-elle ? La pensée réflexive fait-elle sens à chaque fois ? De qui apprend-on : des dirigeants, des autres cadres, des exécutants, de soi ?

L'analyse de l'activité, en appui sur la didactique professionnelle et les théories sociocognitives de l'activité, développe des grilles d'analyse très simples mais puissamment révélatrices des stratégies ordinaires des cadres au travail. Les principales catégories d'analyse sont les suivantes : les actions telles qu'elles sont perçues subjectivement, les éléments de situation pris en compte, les buts visés, les raisonnements tenus, les concepts, connaissances et croyances mobilisés dans l'action, la perception des évolutions du travail, les sources de plaisir et de déplaisir au travail, les points d'accord et de controverse.



Objectifs

L'analyse de l'activité est au cœur de ce processus de changement :

- S'accorder, dans la pratique quotidienne des cadres, sur les situations qui sont objectivement complexes ou qui le paraissent subjectivement.
- Diagnostiquer les classes de situations auxquelles ces situations appartiennent pour en dégager les régularités et les invariants.
- Repérer les stratégies issues de l'expérience qui constituent autant d'adaptations efficaces. Apprendre des autres.
- Percevoir les déterminants motivationnels, cognitifs, affectifs et environnementaux de son activité d'encadrement pour mieux réguler son comportement professionnel. Gérer les exigences de ses missions et de son poste « en connaissance de cause ».
- Valoriser les comportements efficaces en constituant une base de données accessible aux cadres.

Effets de la formation

L'enjeu est la mise en lumière du travail insu pour que les routines, les habitudes, les raisons d'agir deviennent explicites. Elles auront dès lors une chance d'être analysées, communiquées, réexaminées par les cadres. Nous ne pouvons pas améliorer ce que nous ne connaissons pas.

L'activité est faite de routines, d'implicites, d'une part d'ombre qu'il est difficile de reconnaître et d'exprimer sans d'aide d'un médiateur.

La formation propose à chaque cadre quatre jours de formation en deux fois deux jours par groupe de douze personnes. Les jours 3 et 4 suivent les jours 1 et 2 d'environ un mois pour favoriser les retours sur expérience.

Jour 1

- Se constituer une culture commune et actualisée sur la notion de compétence appliquée au management.
- Repérage des situations problématiques et des classes de situations.

Jour 2

- Acquisition d'un modèle d'analyse de l'activité avec un entraînement sur la base d'expériences concrètes d'encadrement, en collectif.

A la fin de cette séquence, les cadres repartent dans leurs services avec pour consigne de préparer la séquence suivante en collectant des traces de leur activité : photos, vidéos, enregistrements sonores, documents tels que photocopies de leur agenda, comptes-rendus de réunions, évaluations de leurs subordonnés, notes de service, compte-rendu d'activité, etc. Le choix de l'activité à analyser et les traces à constituer sont à leur discrétion. Elles serviront de support indispensable à la séquence suivante.

Jour 3

- Analyses de l'activité, par petits groupes et sur la base des traces collectées. Un cadre rapporte son activité et va l'analyser avec un de ses pairs. Un contradicteur propose des hypothèses nouvelles, ouvre sur des questionnements différents, cherche à faire établir les faits avec précision. Un secrétaire prend des notes dans la grille fournie à l'avance et anime la préparation de la restitution au grand groupe, le jour 4.

Jour 4

- Exposition des résultats des analyses de l'activité. Réajustements possibles au vu des cas présentés et dont les auteurs pourraient se saisir. Les modes opératoires efficaces à formaliser et à porter à la connaissance de cadres confrontés à des cas similaires.
- Ouverture sur les usages de l'analyse de l'activité pour évaluer les compétences.

Des ressources au service des écoles et instituts de formation paramédicale

Une expérience de vingt années de formation de formateurs et en pédagogie active dans l'enseignement supérieur professionnel, couplée à une activité de chercheur en sciences de l'éducation et en didactique professionnelle. Une bonne connaissance des formations paramédicales et sociales a conduit 17 Mars Conseil à se spécialiser dans l'accompagnement d'équipes pédagogiques d'écoles et d'instituts afin de promouvoir les pratiques pédagogiques d'excellence au regard des évolutions en cours.

Publications universitaires de Marc Nagels

Plus de trente communications et publications scientifiques, essentiellement en santé publique. Consultation sur hal.archives-ouvertes.fr le site des archives ouvertes du CNRS : [ICI](#).

Mots clés : évaluation, compétence, didactique professionnelle en formation en soins infirmiers, auto-efficacité, maîtrise des usages professionnels.

Références professionnelles de Marc Nagels, dirigeant du réseau 17 mars Conseil

Coordination d'un master 2 en sciences de l'éducation pour des cadres de santé formateurs : IFMEM, IFSI, IFMK, responsables de formation, etc. (Université de Paris-Ouest Nanterre la Défense). Plus de vingt écoles et instituts formés ces dernières années sur la didactique professionnelle et le développement des compétences.

Mots clés : qualité, compétence, évaluation, formations paramédicales, analyse de l'activité et didactique professionnelle, management, bientraitance.

Consultation [ICI](#) sur le blog : <http://www.17marsconseil.fr/>

Un parcours dans l'ingénierie de formation

Formateur par passion de la pédagogie active, consultant par curiosité des projets d'autrui, enseignant par choix, chercheur en sciences de l'éducation par gout. Bref : développeur de compétences. Dans l'enseignement supérieur [depuis 1994](#).

SIRET : 519 332 340 00024

Code APE : 8559 A Formation continue
d'adultes

Prestataire de formation n°52 44 05898 44

Contact

Marc Nagels

+33 (0)6 14 11 12 25

marc.nagels@17marsconseil.fr

