

Conduire les cadres vers la réussite : le rôle stratégique du directeur des soins

■ La réussite des cadres est un enjeu de qualité de vie au travail, d'attractivité et de fidélisation, dans un contexte hospitalier toujours plus exigeant et contraint. ■ La politique managériale du directeur des soins renforce leur engagement à travers l'accompagnement, la valorisation et le soutien aux individus et au collectif. ■ Elle sert l'épanouissement professionnel et les conduit à être créatifs et innovants.

© 2025 Elsevier Masson SAS.

Mots clés – cadre de santé ; directeur des soins ; engagement professionnel ; management ; réussite ; stratégie

DJÉMILA BOUROUMA

Coordonnatrice générale des activités de soins

Centre hospitalier intercommunal Aix-Pertuis (CHIAP), avenue des Tamaris, 13100 Aix-en-Provence, France

Leading managers to success: the strategic role of the director of care. The success of our managers is a key factor in the quality of their working lives, their attractiveness and their loyalty, in an increasingly demanding and constrained hospital environment. The Director of Care's managerial policy strengthens their commitment by providing guidance, recognition and support for individuals and teams. It fosters professional fulfillment and encourages them to be creative and innovative.

© 2025 Elsevier Masson SAS.

Keywords – director of care; health executive; management; professional commitment; strategy; success

Le cadre de santé est un maillon essentiel dans la dynamique systémique de nos institutions hospitalières. Il peut exercer en proximité au sein d'une unité de soins, être missionné en transversalité, ou être en responsabilité d'un pôle clinique ou médico-technique.

Son niveau de responsabilités est élevé dans le concours à la déclinaison des stratégies institutionnelles.

Ses activités dans la conception et l'organisation des soins [1] sont denses et multiples : la gestion des moyens humains et matériels, mais aussi la transmission de l'information, la planification de l'activité dans leur périmètre, le management d'équipes soignantes ou de cadres selon sa fonction, la conduite de la démarche qualité et de la gestion des risques, la conduite de projets. Elles impliquent la mise en œuvre d'actions tantôt administratives, tantôt managériales orientées vers des individus ou un collectif.

Nos institutions hospitalières sont en quête de sens et ont de nombreux défis à relever.

Quel est le rôle du directeur des soins (DS) dans la conduite des cadres vers la réussite individuelle et collective ? Comment peut-il mettre en adéquation les compétences identifiées, les potentiels et les attendus de l'exercice cadre ?

LA RÉUSSITE : UNE OBLIGATION SOCIÉTALE ?

Le terme "réussite" est initialement un terme de la vie courante [2]. Il vient de l'italien *riuscita* : "aboutir, avoir une issue". La réussite exprime l'issue heureuse, un résultat favorable que connaît une action, une entreprise. Elle signifie également le succès obtenu par quelqu'un dans ce qu'il entreprend.

■ **C'est aussi le fait d'atteindre une position sociale** reconnue et enviable. La réussite est en lien direct avec le regard ou les projections des autres : elle est partout dans notre société. Les réseaux sociaux nous inondent d'articles ou de publicités : "Dix règles pour réussir sa vie", "Vos chances de réussite...", "Comment obtenir un bon taux de réussite ?", etc.

Adresse e-mail :
dbourouma@ch-aix.fr
(D. Bourouma).

■ **Ne parle-t-on pas également des clés de la réussite dans la gestion de projet ?** Réussir est une attente sociétale forte : aller vers le succès, la victoire ou obtenir un résultat positif est presque obligatoire.

ACCOMPAGNER LES CADRES EN DEVENIR

Le savoir managérial des cadres est le résultat de la combinaison d'aptitudes, d'acquis de la formation et de l'expérience. Sa mise en œuvre requiert des qualités humaines et des compétences techniques.

■ **Les cadres de santé sont tous issus d'une filière paramédicale du soin infirmier**, de rééducation ou médico-technique. Devenir cadre est un second métier. C'est un projet ambitieux, un changement de fonction et de statut qui valorise l'expertise du métier de filière et nécessite le développement de nouvelles compétences managériales. Ce projet nécessite du volontarisme et une bonne perception, sans idéalisation, des enjeux et contraintes de l'exercice futur.

■ **L'institution hospitalière se doit d'accompagner** les premiers pas des professionnels ayant ce projet pour les aider à réussir. La direction des soins du Centre hospitalier intercommunal Aix-Pertuis (CHIAP) a travaillé un parcours professionnalisant de 2 ans, préalable à l'entrée en formation cadre, qui sécurise l'accès à la fonction. Il s'agit, après la détection des potentiels et la sélection, d'un positionnement de "faisant fonction" en unité, d'apport de contenus de savoir-faire managériaux lors d'enseignements par des personnes-ressources internes (démarche qualité, conduite d'entretien d'évaluation, etc.), et de les compléter par des ateliers d'analyse de pratique managériale. Pour analyser leur découverte du travail réel avec leurs pairs, des outils ont été élaborés : une trame de rapport d'étonnement, un livret de suivi de l'évolution de leurs compétences et un tutorat organisé avec des missions identifiées et un suivi de groupe pour les tuteurs. Un bilan à mi-parcours est réalisé avec le DS qui confirme, décale ou infirme le projet.

AIDER LE COLLECTIF À S'OUVRIR

Il est également intéressant, pour nourrir le collectif cadre et stimuler sa réflexion, de recruter des cadres ayant de l'expérience dans d'autres établissements. Au-delà de l'enjeu du recrutement d'un professionnel cadré (temps de rencontre pour évaluer sa capacité à se projeter dans l'établissement,

ses compétences acquises), le DS choisit ainsi d'apporter au collectif une ressource qui va partager, susciter les questionnements et la réflexivité et ainsi, modifier la dynamique du groupe cadre pour l'inciter à un cheminement continu.

SOUTENIR LE COLLECTIF, LES INDIVIDUS ET DONNER DU SENS

L'exercice cadre positionne l'individu à l'interface d'acteurs multiples et d'injonctions parfois paradoxales, qui le soumettent à une charge mentale forte. Le cadre organise et réorganise avec la bienveillance managériale indispensable pour fédérer les équipes, sans mettre de côté les exigences nécessaires à la qualité des actions pour nos patients.

■ **Il est attendu qu'il adopte une posture professionnelle bientraitante**, une « manière d'être, d'agir et de dire, soucieuse de l'autre, réactive à ses besoins et à ses demandes, respectueuse de ses choix et de ses refus » [3]. Il écoute, répond aux exigences et aux besoins des personnels, participe à la déclinaison d'actions de qualité de vie au travail (QVT), cherche à concilier la vie personnelle et professionnelle des équipes dans l'aménagement des plannings de travail. Il doit pourtant prévoir la mise en adéquation des ressources à l'activité : identifier les métiers et les compétences utiles, leur nombre en poste. Il est souvent qualifié d'équilibriste.

■ **Il réajuste sans cesse face à des contraintes :** restrictions médicales de professionnels, insatisfaction des usagers, manque de matériel, d'effectifs : il gère l'absentéisme, le turn-over des personnels, l'intégration de nouveaux arrivants et l'accueil des étudiants en santé. Son adaptabilité et ses capacités d'analyse situationnelle sont indiscutables. Les cadres sont en attente de la reconnaissance du fruit de leur travail et de leur investissement. La reconnaissance est un enjeu stratégique majeur pour le DS : elle impacte les organisations, les individus et les résultats.

■ **Le sentiment d'efficacité personnelle, induit par la reconnaissance, est moteur de réussites [4].** Au CHIAP, chaque commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques et chaque réunion d'encadrement prévoient la présentation d'au moins un projet porté et réalisé par un cadre et l'équipe médico-soignante. Nous avons pu constater le développement de ce sentiment d'efficacité, chez les cadres notamment, par la valorisation du contenu, son partage et la reconnaissance institutionnelle du travail réalisé et des résultats.

La réussite

Les cadres de santé trouvent du sens à leurs actions dans la gestion de projet, quel qu'en soit le périmètre : il n'y a pas de petits projets ! Ils attendent de participer au projet collectif et de s'impliquer dans le bon fonctionnement de l'institution car chaque pierre compte pour construire et solidifier l'édifice : c'est ainsi qu'ils démontrent et renforcent leur engagement [5].

■ Le projet de soins (ou le projet médico-soignant) est un formidable levier managérial qui porte haut les valeurs et principes fondamentaux du soin, permet la créativité et la valorisation des acteurs. Il est l'un des outils qui articule le *care*, si cher aux soignants, et le leadership clinique et managérial nécessaires à relever les défis de nos écosystèmes hospitaliers. Le projet de soins du CHIAP 2024-2028 a dédié l'un de ses axes stratégiques au soutien et à la valorisation des managers paramédicaux. Il s'agit de renforcer les collaborations avec les directions fonctionnelles, de conforter la place du cadre dans la gouvernance et de dynamiser la réflexion managériale. Pour ce dernier objectif, les cadres ont été créatifs et ont proposé de constituer un "colège cadre", espace de réflexion managériale entre pairs, propice à l'épanouissement professionnel, aux apprentissages et à l'innovation.

■ Enfin, les cadres peuvent être valorisés par la participation aux processus décisionnels, le développement de partenariats au sein du territoire par exemple, et par la promotion de la valeur soignante à travers l'expérience patient.

DÉPLOYER UNE POLITIQUE DE VALORISATION PROFESSIONNELLE

C'est la politique managériale du DS qui favorise l'empowerment des cadres. Il lui faut identifier et incarner les valeurs professionnelles individuelles et collectives qui vont permettre de fixer des objectifs communs. Il lui faut aussi laisser s'exprimer la créativité pour permettre un cadre d'exercice sécurisant et ouvert par l'écoute et le droit à l'erreur. Ainsi va se construire l'indispensable confiance.

■ La contribution à un travail collectif fait sens et renforce l'engagement ainsi que le sentiment d'appartenance. Nous avons souhaité organiser deux séminaires d'élaboration du projet de soins 2024-2028 : 88 professionnels paramédicaux dont 29 cadres ont répondu à l'appel à participation, en présence de représentants des usagers. Ils ont permis de stimuler leur

analyse diagnostic pour leur périmètre et de les accompagner pour la définition des actions à entreprendre. La construction participative des objectifs de travail a garanti l'élaboration d'un projet au plus près des besoins et des préoccupations professionnelles. Elle a également permis aux cadres de développer de l'agilité managériale et organisationnelle. Le DS a pour responsabilité d'accompagner leur volonté de s'épanouir dans leur fonction, en développant une vision positive et réaliste. En effet, « *promouvoir l'optimisme est propice à la performance et à l'innovation et est une clé peu explorée dans le cadre de la promotion de la QVT* » [6]. Pour cela, il peut proposer des retours d'expériences managériales, des ateliers d'analyse de pratiques afin d'inciter à la réflexion collective et sortir de la spirale des difficultés pour aller vers une transformation de ces situations en avantages.

■ Par ailleurs, célébrer les petites victoires, prioriser les *quick-wins* qui favorisent la confiance et aident à prouver à l'organisation que le cadre mérite l'investissement qu'elle a fait en lui, est pertinent. Cela rend lisible la reconnaissance institutionnelle, ce qui participe du développement de la satisfaction au travail et de la fierté d'appartenance à un collectif.

CONCLUSION

Conduire les cadres vers la réussite est un objectif prioritaire pour le DS : renforcer la confiance par la valorisation, encourager les initiatives et favoriser la réflexion et la créativité. Nous devons toutefois rester attentifs aux travers de "l'effet Pygmalion" [7], qui, tout en nous poussant à encourager la réussite de nos collaborateurs, peut nous amener à projeter notre propre vision de celle-ci en oubliant de lui permettre l'autonomie nécessaire au développement de son propre potentiel. Il est aujourd'hui devenu capital pour le DS de se concentrer sur ce qui donne du sens au travail des cadres, sur le plaisir et sur l'action collective pour relever les défis managériaux de demain. ■

RÉFÉRENCES

- [1] Décret n° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé. www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000005619244.
- [2] Dictionnaire de l'Académie française. Définition de "Réussite". www.dictionnaire-academie.fr/article/A9R2338.
- [3] Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services médico-sociaux. La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre. Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Juin 2008. www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco_bientraitance.pdf.
- [4] Bandura A. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Louvain-la-Neuve (Belgique) : De Boeck Supérieur; 2002.
- [5] Frachette M. Passer des injonctions individuelles à un devoir managérial. Soins Cadres 2023;32(145):27-9.
- [6] Gallato N. Oser promouvoir l'optimisme au travail. Soins Cadres 2023;32(141):20-3.
- [7] Javel P. Mon hôpital a plein d'incroyables talents. Soins Cadres 2023;32(143):13-7.

*Déclaration de liens d'intérêts
L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.*