

Diplôme de Cadre de Santé



ESM

Formation & Recherche en Soins

Université Paris-Est Créteil Val de Marne

DE L'ECLOSION A L'ENVOL

Accompagner le Faisant Fonction Cadre de Santé

Julie PAIS SANTIN

DCS@23-24

Note aux lecteurs

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation.

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des auteurs et de l'IFCS de l'ESM – Formation & Recherche en Soins.

REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers ma directrice de mémoire, Mme Jessica BAHERRE, qui m'a accompagnée et guidée avec bienveillance tout au long de la rédaction de mon mémoire, m'aidant à prendre du recul et à développer une vision holistique.

Mes remerciements s'adressent également à l'équipe pédagogique de l'Ecole Supérieure Montsouris (ESM), en particulier à Miriam BOULANOUAR, Rachel DJI BI IRIE et Grace KAHUNGU pour leur disponibilité et leur soutien tout au long de l'année d'école des cadres, ainsi qu'à M. Patrick FARNAULT, le Directeur de l'ESM, pour son aide dans mes recherches.

Je tiens à remercier chaleureusement Mme Maria Elisabeth DOS SANTOS, cadre supérieure de santé, pour sa contribution précieuse à mon travail de fin d'études.

Mes collègues cadres, cadre supérieur et chef de service méritent également mes remerciements pour leur encouragement et leur soutien tout au long de l'année.

Enfin, je suis profondément reconnaissante envers mes parents, qui m'ont soutenue et encouragée durant cette période, sans eux cette aventure n'aurait pas été possible. Ainsi que mes enfants Lyna et Tiago, pour leur amour et leur affection qui m'ont permis de mener à bien ce projet.

Je tiens aussi à remercier mes collègues de l'ESM, Laetitia, Amélie, Alexandra, Denis, Elisabeth et Florine pour la collaboration et leur soutien tout au long de cette année.

**Les espèces qui survivront ne sont ni les plus fortes, ni les plus intelligentes,
mais celles qui auront su s'adapter à leur environnement. »**

DARWIN, Charles. La théorie de l'évolution. 1859

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1.MON CONTEXTE D'EMERGENCE	3
1.1 Mon parcours professionnel	3
1.1.1 Infirmière.....	3
1.1.2 Ma prise de poste en tant que FFCS.....	3
1.2 Mes observations et/ ou interrogations	5
2. CADRE CONCEPTUEL.....	9
2.1 Le faisant fonction cadre de santé.....	9
2.1.1 Enjeux et compétences d'une fonction.....	9
2.1.2 La naissance d'un statut	10
2.1.3 Légitimité/ Reconnaissance du FFCS	12
2.2 Identité professionnelle	13
2.2.1 La socialisation.....	13
2.2.2 Les compétences	15
2.3 Le cadre de sante	16
2.3.1 Cadre accompagnateur	16
2.3.2 Cadre tuteur	18
2.3.3 Cadre influenceur	19
3. PROBLEMATIQUE.....	23
4. HYPOTHESES.....	25
5. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE	27
5.1 Objectifs de l'enquête.....	27
5.2 Choix de l'outil.....	27
5.3 Choix de la population	27
5.4 L'exploration des entretiens	29

6. ANALYSE THEMATIQUE DES ENTRETIENS	29
6.1 L'évolution professionnelle.....	29
6.1.1 Parcours professionnel	29
6.1.2 Un choix d'évolution.....	29
6.1.3 Les motivations	30
6.2 Être FFCS.....	31
6.2.1 La découverte d'une fonction.....	31
6.2.2 Une expérience choisie.....	31
6.3 L'institution.....	32
6.3.1 Les démarches institutionnelles	32
6.3.2 Les apports pour l'institution	33
6.4 La posture managériale.....	34
6.4.1 Une période de construction identitaire	34
6.4.2 Légitimité	35
6.5 Le tutorat.....	36
6.5.1 Le rôle dans l'accompagnement.....	36
6.5.2 L'impact de l'absence de tutorat – le collectif cadre	37
6.5.3 Un profil type	38
7. LES AVANTAGES/ INCONVENIENTS DE L'ENQUETE	41
7.1 Les avantages de l'entretien.....	41
7.2 Les limites de l'entretien	41
7.3 Pour poursuivre sur mon travail	42
8. DISCUSSION	43
8.1 Hypothèse 1	43
8.2 Hypothèse 2	44
8.3 Hypothèse 3	44

8.4 Hypothèse 4	45
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE	51
ANNEXES	
Annexe I : Entretien exploratoire	
Annexe II : Sondage aux FFCS (février 2024)	
Annexe III : Sondage aux infirmier(e)s (février 2024)	
Annexe IV : Grille d'entretien	
Annexe V : Retranscription entretien de Tiago	
Annexe VI : Retranscription entretien de Stéphanie	
Annexe VII : Tableau d'analyse	

GLOSSAIRE

C

CDS Cadre De Santé

D

DGOS Direction Générale de l'Offre de Soins

E

ESM Ecole Supérieure Montsouris

F

FFCS Faisant Fonction Cadre de Santé

I

IDE Infirmier(e) Diplômé(e) d'Etat

IDEC Infirmier(e) Diplômé(e) d'Etat Coordinateur

IFCS Institut de Formation des Cadres de Santé

INTRODUCTION

Dans le cadre de ma formation au sein de l'Institut de Formation de Cadres de Santé (IFCS) de l'Ecole Supérieure Montsouris (ESM), j'ai dû réaliser un mémoire en lien avec le module 3 « Analyse des pratiques et initiation à la recherche » et le module 6 « Approfondissement des fonctions d'encadrement et de formation professionnelles ». Ce travail de recherche est effectué tout au long des dix mois et est le fil conducteur de ma formation. Le sujet de ce mémoire est l'accompagnement / le tutorat du Faisant Fonction Cadre de Santé (FFCS).

Dans un contexte où les institutions font face à la pénurie de cadres de santé, le FFCS émerge comme une solution pour pallier ce manque. Le FFCS, n'étant pas titulaire du diplôme de cadre de santé, occupe néanmoins un poste avec les mêmes responsabilités et les mêmes missions qu'un cadre de santé diplômé.

Au-delà de l'enjeu institutionnel, cette expérience, à la fois transition et expérimentation pour le FFCS, pose la question du tutorat par un pair expérimenté. En effet, cet accompagnement me semble nécessaire pour le développement des compétences managériales du FFCS.

Le premier objectif de ce mémoire est donc de comprendre comment l'accompagnement et/ou l'influence d'un tuteur cadre de santé participent à la construction de l'identité professionnelle du FFCS et à la confirmation de poursuivre dans ces fonctions. Le second objectif serait de m'apporter les clés d'un tutorat efficace pour me permettre de le mettre en place au sein de mon institution.

Ayant une appétence depuis ma formation initiale au tutorat puis dans l'exercice de mes fonctions managériales, c'est à travers une enquête menée auprès de FFCS que j'analyserai la relation FFCS / tuteur et son impact dans l'évolution professionnelle. Mon objectif étant de trouver des recommandations pour un tutorat efficace au sein des institutions.

Ce mémoire sera organisé autour de plusieurs axes principaux. Tout d'abord, j'exposerai mon contexte d'émergence qui m'a donné l'envie de travailler sur ce thème-là. Dans un second temps, je présenterai un cadre de référence pour étayer ma question de départ. Enfin, j'aborderai mon enquête de terrain en réalisant l'analyse de mes entretiens, puis une discussion en lien avec les résultats pour les pratiques managériales et institutionnelles pour l'accompagnement des FFCS.

1. MON CONTEXTE D'EMERGENCE

1.1 Mon parcours professionnel

1.1.1 Infirmière

Infirmière depuis 15 ans, j'ai exercé durant quelques mois dans le pool de suppléance du Centre Hospitalier Intercommunal de Créteil puis j'ai intégré en mars 2010, le service de gynécologie et d'obstétrique avec une prise de poste aux urgences jusqu'en août 2019.

Durant 10 ans, mon encadrement m'encourageait et me confiait certaines missions managériales telles que la réalisation des plannings infirmiers, la création de documents d'accueil et l'évaluation des étudiants, la gestion des stocks et la mise à jour des dotations. À la suite du départ de la cadre de santé, j'ai confié à ma cadre de pôle mon envie d'évoluer vers des fonctions managériales.

Quelques mois après, je suis contactée par la cadre de pôle qui me fait part de l'évolution de mes compétences au fil des années et souhaite me voir occuper le poste de cadre de santé du service des urgences. J'ai accepté sans hésitation de relever le défi !

Après avoir rencontré, la coordonnatrice Générale pour lui exposer mon projet, un mois plus tard, en août 2019 je suis devenue FFCS. Cela s'est déroulé dans l'unité où j'ai travaillé pendant 10 ans, qui était en pleine restructuration des ressources humaines en raison de départs nombreux liés à la retraite de la cadre de santé.

1.1.2 Ma prise de poste en tant que FFCS

Remplie d'appréhension, il fallait que je fasse « un pas de côté » afin de sortir du soin mais la confiance accordée par ma cadre de pôle, mes pairs et l'institution m'a encouragée pour la réussite de ce challenge.

Au début, j'avais tendance à ne pas savoir quoi faire. Cependant, mon binôme cadre de santé, ma tutrice, m'a aidée à clarifier mes missions, m'a montré comment utiliser les différents logiciels, et m'a présenté aux personnes ressources dont j'aurais besoin. Cela m'a permis de comprendre l'ampleur du changement de mes responsabilités professionnelles, ainsi que les nouvelles compétences que je devrais développer et/ou acquérir.

Mes collègues cadre de santé ainsi que ma cadre de pôle m'ont apporté un soutien significatif étant disponibles lorsque j'avais des interrogations.

J'étais consciente d'avoir eu l'opportunité d'occuper un poste au sein d'une unité où je maîtrisais parfaitement l'organisation, les soins et les acteurs sur lesquels s'appuyer autour de la prise en charge des patientes.

Cependant, je n'avais aucune formation dans le management d'équipe et d'unité de soins, j'avais tout à apprendre et à découvrir, notamment dans le fonctionnement d'une institution, les missions transversales pour lesquelles on pouvait me solliciter et je devenais le garant de la qualité et sécurité des soins au sein de l'unité des urgences.

Quelques jours après ma prise de poste, j'ai dû recruter du personnel infirmier. Ma cadre de pôle m'a reçue pour m'expliquer les différentes étapes d'un entretien de recrutement afin de pouvoir les préparer en amont. Ce positionnement face aux candidates m'a fait prendre conscience du poste que j'avais accepté et des responsabilités que l'on m'avait confiées.

Lors de l'arrivée de chaque nouvel agent, je me suis attardée sur l'accueil qui pour moi devait être de qualité et sur le tutorat que je leur proposais. En effet, ayant été étudiante infirmière puis tutrice des étudiant(e)s et des nouveaux arrivants durant 10 ans, j'ai pu constater que l'accueil est essentiel pour un individu qui arrive dans un endroit qu'il ne connaît pas. Celui-ci doit se sentir attendu et mis en confiance afin de pouvoir mettre en application et/ou développer ses compétences. De plus, avec mes 4 années de FFCS, je peux affirmer que l'accueil d'un étudiant est aujourd'hui un levier d'attractivité, notamment lors des stages S6 où plusieurs étudiants ont souhaité postuler dans mon service à la suite de l'accueil et de l'encadrement reçu.

Ainsi, grâce au soutien des cadres de la Direction des soins, du Chef de service, du médecin référent d'unité, de la cadre de pôle, de mes pairs et de la satisfaction de l'équipe, j'ai acquis l'autonomie nécessaire dans mes nouvelles fonctions, me permettant ainsi de me sentir pleinement intégrée et légitime.

Progressivement, j'ai contribué activement à proposer des axes d'améliorations tant au niveau des conditions de travail que des prises en charges des patientes.

En collaboration avec l'ensemble de l'équipe, j'ai très rapidement proposé des changements d'organisations au sein des locaux, des parcours patientes et du travail au quotidien pour les soignants.

La mise en place d'une boîte à idées pour améliorer la qualité de vie au travail m'a permis d'affirmer mes choix et les changements entrepris.

Un an après, j'ai souhaité autonomiser l'équipe, après avoir relevé les différentes compétences de chacun, et j'ai donc mis en place une liste formalisée de référents de missions pour chacun d'entre eux. Je les ai formés et accompagnés dans la création d'outils pour atteindre les objectifs fixés de leurs missions.

Deux ans après, à mon retour de congé estivale, la cadre de pôle me félicite pour le travail accompli ces 3 dernières années. L'équipe a démontré sa capacité à gérer les problèmes quotidiens en mon absence, exprimant ainsi une plus grande confiance dans la résolution des difficultés lorsque je ne suis pas là.

A ma prise de poste en tant que FFCS, j'ai aussi pu bénéficier des formations institutionnelles indispensables au management, telles que « je recrute », « la conduite de projet », « la gestion du temps de travail » et les « droits et devoirs du fonctionnaire » ce qui m'a facilité ma gestion quotidienne.

1.2 Mes observations et/ ou interrogations

Cependant, durant mes 4 ans d'exercice dans des fonctions managériales, j'ai pu observer que certaines de mes collègues ont souhaité ne pas poursuivre dans leur statut de faisant fonction cadre de santé.

Après mon arrivée, il s'est écoulé quelques mois avant qu'une de mes collègues FFCS, qui occupait un poste depuis 2 ans, ne renonce à son projet de devenir cadre de santé pour retourner aux soins. Elle a exprimé avoir rencontré des problèmes avec son équipe et s'être sentie isolée face à certaines décisions à prendre.

Cette situation est survenue dans un contexte où de nombreux cadres de santé et FFCS se trouvaient en difficulté et épuisés en raison de la gestion de plusieurs services associés à des postes de cadre restés vacants, notamment des missions liées aux ressources humaines. A ce moment-là, je me suis interrogée sur ma carrière professionnelle, confrontée à une augmentation des demandes liées à la gestion de deux unités de soins lors de l'absence prolongée de ma collègue de gynécologie (8 mois) de surcroît en période de certification et avec le management d'une nouvelle catégorie de professionnels (secrétaires médicales), en plus de mes responsabilités en tant que cadre de proximité aux urgences.

Cette période m'a permis de développer mes capacités d'adaptation dans le management de différentes catégories de professionnels : infirmier(e), aide-soignant(e)- brancardier et secrétaires médicales, d'organisation (priorisation) et asseoir ma légitimité du fait de la

collaboration efficace avec l'ensemble des professionnels et des résultats excellents pour la certification des 2 unités.

J'étais manager d'une équipe des urgences que j'ai construite avec beaucoup de motivation et qui était engagée à faire avancer le service. Cette situation m'a encouragée à persévérer.

Puis 2 ans après, une autre collègue faisant fonction cadre de santé, a pris son poste avec pour mission le management de 3 unités.

Lors de mon entretien exploratoire (Annexe I), cette collègue m'a confié ses difficultés à sa prise de poste : *« Je n'ai pas eu l'accompagnement dont j'avais besoin, ma cadre supérieure étant très demandée/occupée. J'ai su trouver des personnes ressources, du même pôle, que je connaissais en tant qu'infirmière, qui ont été un vrai support pour moi »*. Elle évoque aussi le fait de ne pas avoir eu de tuteur désigné sur lequel elle aurait pu s'appuyer lors de difficultés ou de prises de décisions : *« La mise en place d'un tutorat pour les FFCS me semble nécessaire. En effet, passer du statut d'infirmière à FFCS n'est pas aisé : les responsabilités évoluent, le positionnement également. (...) Je pense avoir justement manqué d'accompagnement et d'écoute dans ma prise de poste, de tutorat, de formation sur certains logiciels, certaines procédures, de clefs facilitant la prise de poste. »*.

Après avoir confié ses difficultés dans le management de plusieurs services, la Direction des soins lui a permis de changer de service ou elle dit *« lorsque j'ai changé de service, j'ai pu avoir un encadrement bienveillant, dans l'accompagnement, dans l'écoute. Donc, je suis persuadée que c'est possible »*.

Malgré la prise en compte de ses difficultés, ma collègue a finalement renoncé à l'encadrement et est retournée dans les soins. Elle exprime lors de notre entretien une période marquante dans sa carrière professionnelle et l'impact du manque de tutorat : *« L'impact de cette période est assez violent : culpabilité, perte de confiance en soi, colère, déception, rejet total des institutions (...) Aujourd'hui, je suis infirmière, je ne veux plus entendre parler d'encadrement »*.

Ces deux situations m'amènent à plusieurs questionnements professionnels.

Tout d'abord, je voudrais aborder la nécessité d'avoir un tutorat lors du changement de fonction. J'ai eu la chance de bénéficier d'un accueil et d'un accompagnement quotidien par ma tutrice désignée et ma cadre de pôle qui étaient accessibles lorsque j'en avais besoin, qui évaluait les compétences managériales que je développais en reprenant avec moi toutes les missions et les compétences acquises tout au long de mes 4 années. Elles répondaient à mes

inquiétudes ou m'accompagnaient dans la prise de décisions que j'estimais difficile. Elles me laissaient tout de même autonome dans toutes les prises de décisions, ce qui m'a aidé à asseoir ma légitimité auprès des équipes mais je savais qu'en cas de doute, elles seraient là pour me conseiller et m'accompagner.

Cela m'a incité à réfléchir sur comment je pouvais contribuer à améliorer ce processus pour les nouveaux cadres et les faisant fonction de cadres de santé. Est-ce que d'autres établissements ont les mêmes pratiques en matière de d'accueil et d'accompagnement ?

Grâce à l'intérêt porté par la direction de mon établissement à cette question, le Directeur des Soins a accepté de rencontrer le collectif cadre et ainsi de travailler sur les irritants du cadre de santé et du FFCS et sur la formalisation d'un parcours d'accueil pour les FFCS et nouveaux cadres. J'ai donc eu l'opportunité de prendre part au groupe de travail institutionnel qui avait pour but de développer un livret destiné aux nouveaux cadres, de participer à diverses réunions organisées par le collectif cadre, ainsi qu'à un groupe de travail récemment mis en place, par la Direction des soins, visant à identifier les facteurs irritants pour les FFCS et les cadres de santé.

Ainsi je m'interroge : Dans un contexte de pénurie de cadre de santé, quels sont les enjeux pour l'institution d'accompagner le FFCS ? L'intervention d'un tuteur influence-t-elle l'évolution professionnelle du FFCS vers la réussite ou au contraire vers le renoncement de la fonction ?

L'ensemble de mes questionnements énoncés ci-dessus m'amènent à me poser la question suivante :

En quoi le tutorat du FFCS par un cadre de santé lui permet-il d'évoluer vers une identité managériale et de confirmer son choix de devenir manager

2. CADRE CONCEPTUEL

2.1 Le faisant fonction cadre de santé

« D'emblée, le terme de « faisant fonction de cadre » pose le sujet ! Celui d'être tout en étant pas tout à fait... comme ceux qui sont investis de cette responsabilité grâce à leur reconnaissance statutaire. Rien de pire que d'afficher sur sa tenue, sur sa porte de bureau, que celui qui devant vous fait office de cadre n'en ai pas dans la réalité. Le ton est donné.¹ »

2.1.1 Enjeux et compétences d'une fonction

Muriel Legendre - Directrice adjointe à Toulouse- dans le livre « Faire fonction de cadre de santé » définit la fonction comme un accomplissement par exception d'« une fonction dont on n'est pas le titulaire ou encore servir, être employé en guise de...²»

En effet, le poste de FFCS est un poste attribué « à des agents non-cadres et occupés pendant une durée variable.³ »

Il existe selon moi dans cette fonction un double enjeu.

D'une part pour le professionnel paramédical qui souhaite évoluer vers des fonctions supérieures. Cette période lui permet de voir concrètement le métier de cadre de santé, d'en découvrir les différentes missions et les difficultés rencontrées. Cette période d'apprentissage permet au FFCS d'appréhender le positionnement du cadre de santé au sein d'une équipe, du collectif cadres et de l'institution et de connaître les multiples missions qui lui sont confiées. La différence entre sa représentation de la fonction et la réalité peut parfois l'amener à vouloir changer d'orientation ou au contraire lui permettre de confirmer son choix et poursuivre vers l'obtention du diplôme.

D'autre part, pour l'institution, l'enjeu serait stratégique. En effet, cette période pourrait assurer à l'institution de financer une formation professionnelle à un individu qui a pu expérimenter et confirmer son envie d'exercer dans cette fonction. A la fin de cette période

¹ M.BITAUD. *Faire fonction de cadre de santé*. s.l. 2015. p. XV

² M.Legendre. *Faire fonction de cadre de santé*. s.l. 2015. p. 19

³ S. DIVAY. *Socialisation professionnelle de novices expérimentés : les faisant fonction de cadres à l'hôpital*. 2019

d'exercice professionnel, le cadre de pôle et les Directions évaluent les motivations et les compétences de l'agent lors d'un entretien et donnent leur accord pour le départ en formation. Le recours à des FFCS présente aussi un avantage dans la gestion prévisionnelle des métiers qui permet à l'institution une continuité des organisations.

Lors de ces entretiens et les évaluations annuelles, le FFCS est évalué sur les compétences d'un cadre de santé, qui sont :

- Capacité à décider, négocier et anticiper
- Capacité à déléguer et transmettre des savoirs
- Capacité à organiser et à piloter l'activité
- Capacité à animer, à mobiliser et à valoriser une équipe
- Capacité à gérer des conflits.

Le développement et/ ou l'acquisition de ces compétences nécessitent, selon moi, une période d'au moins 2 années d'exercice pour que le FFCS les valident.

La durée de cette fonction est variable selon les institutions et n'est pas obligatoire pour accéder au concours d'entrée en IFCS.

Face à ses enjeux, il me semble nécessaire de s'interroger sur la naissance du statut de faisant fonction cadre de santé au sein des institutions.

2.1.2 La naissance d'un statut

Afin de comprendre l'apparition du statut de FFCS, il est indispensable d'observer le contexte hospitalier et l'évolution de la profession de cadre de santé.

Ce statut a évolué durant de nombreux siècle.

Au cours du 20ème siècle, les infirmières laïques avaient la possibilité de devenir sous-surveillantes après avoir exercé pendant 7 ans, avant d'être promues au poste de surveillante deux ans plus tard. Depuis 1975, leur promotion dépendait à la fois de leur ancienneté et de leurs compétences techniques et relationnelles. Cette évolution peut être assimilée à celle du statut du FFCS, qui peut également être choisi en fonction de son expertise, de ses compétences et de ses années d'expérience.

« A partir des années 1980, le milieu hospitalier s'est considérablement développé, on assiste au développement des restrictions budgétaires. Les Directions des hôpitaux ont alors besoin de leur cadre de proximité afin de faire appliquer leurs décisions. « L'hôpital remet en cause

le modèle du cadre traditionnel, issu de la promotion interne, et érige la nouvelle figure du cadre-manager.⁴ »

En 1995, une réforme majeure des cadres est mise en place, remplaçant les enseignements médicaux par des cours portant sur l'économie de la santé et la gestion budgétaire. Cette réforme est également marquée par le changement de nom du cadre infirmier qui devient le cadre de santé.

Depuis plusieurs années, on observe une pénurie du personnel, ce qui entraîne inévitablement un déficit des cadres de santé. « Le manque de personnel soignant dans les différentes structures de soins est reconnu et ne concerne plus uniquement les infirmier(e)s mais bien tous les métiers du soin. La fonction de cadre de santé est également touchée et les établissements hospitaliers doivent faire face à cette situation.⁵ »

Depuis plus de 20 ans, on observe une augmentation des FFCS au sein des établissements afin « d'occuper des postes diplômés non pourvus⁶ » et répondre aux besoins des institutions. Une étude montre que « le pourcentage de FFCS de 1990 à 2001 est de 23,6% et celui de 2002 à 2012 est de 57,8%.⁷ »

On constate donc également cette augmentation dans les IFCS entre 2000 et 2024⁸.

	Nombre d'étudiants	Nombre de FFCS
2000	28	12 (43 %)
2010	43	25 (58%)
2019	38	21 (55 %)
2024	29	26 (90 %)

Toutefois, étant donné que le statut du FFCS n'est pas légalement reconnu, comment ce dernier peut-il s'intégrer auprès des équipes de soins ? De plus, comment peut-il revendiquer sa légitimité face à d'autres professionnels tels que les cadres de santé ?

⁴ S.DIVAY. *La nouvelle fabrique de la carrière des cadres de santé à l'hôpital : entre réglementation et cooptation*. 2018, Vol. 36.

⁵ C. HALLER . *Faisant fonction de cadre de santé : avantages et limites d'un rôle mal reconnu*,2004

⁶ D. BOURGEON et al. *Faire fonction de cadre de santé*. 2015 .

⁷ N.BERNADEAU- M. CALMETTES. *Faire fonction de cadre de santé*. 2015. p. 75

⁸ Direction d'un IFCS du Val de Marne

2.1.3 Légimité/ Reconnaissance du FFCS

Max WEBER- économiste et sociologue Allemand- définit la légitimité comme « la capacité d'une personne ou d'un groupe à faire admettre sa domination, son autorité sur les membres d'une communauté ou d'une société.⁹ »

Le faisant fonction cadre de santé est légitime du fait du statut que lui accorde l'institution mais il n'a pas de reconnaissance légale, ce qui peut interroger sur sa crédibilité auprès des équipes et de l'institution.

En effet son statut est à mi-chemin entre 2 fonctions, celle d'infirmier(e) et celle de cadre de santé. Il « est positionné comme leader, mis en avant, il sera donc inévitablement observé. Pour l'équipe, le lien de confiance se construit à travers la compétence, la conviction, la fiabilité relationnelle et la force de position du leader dans son environnement. Les premiers mois sont donc déterminants. ¹⁰»

D'un point de vue des équipes, durant mes 4 années d'expérience en tant que FFCS, j'ai pu observer qu'en effet la légitimité auprès des équipes se construit à travers la relation que l'on souhaite entretenir avec elles. Être à l'écoute, disponible, authentique et prendre en compte chaque personne dans son individualité permet de créer une relation de confiance des équipes vers leur manager et donc être légitime à leurs yeux. De plus, la capacité à mener l'équipe vers un projet commun et la capacité à prendre des décisions éclairées ne feront que renforcer sa légitimité.

D'un point de vue institutionnel, le FFCS mettra tout en place pour être légitime car il se sent souvent redevable de son institution qui lui permet une évolution professionnelle et souhaite être reconnu par ses collaborateurs. Il est donc souvent très impliqué dans sa fonction.

Cette reconnaissance peut se manifester par l'intégration du FFCS à l'annuaire des CDS (Cadres de Santé), à l'intervention du cadre de pôle pour annoncer son arrivé et son statut auprès des équipes, à sa sollicitation dans les groupes de travail institutionnel et la considération de son avis au sein de ces instances et au versement de la prime d'encadrement.

⁹ O. MEIER. *Max Weber et la légitimité du pouvoir*. 2019.

¹⁰ F. BLANCHET. *Accompagner le faisant fonction cadre de santé*. 2015

En général, le FFCS se confronte donc à deux apprentissages durant son parcours initiatique : celui de quitter les soins et celui d'adopter une posture managériale. Il va apprendre à faire des choix, prendre des décisions, répondre aux demandes des Directions et y faire adhérer son équipe. C'est ce cheminement professionnel qui va lui permettre de construire son identité professionnelle.

2.2 Identité professionnelle

« Il est par conséquent indispensable dans ce contexte mouvant et complexe d'aider les futurs cadres de santé à comprendre et à accepter ce changement identitaire du soignant au manager¹¹ »

Pour définir, l'identité professionnelle, j'ai choisi de retenir la définition de Jacques Ion, sociologue qui précise que « l'identité professionnelle est ce qui permet aux membres d'une même profession de se reconnaître eux-mêmes comme tels et de faire reconnaître leur spécificité à l'extérieur¹²».

La construction de l'identité professionnelle du FFCS dépend de son adaptation au nouvel environnement de travail, qui implique une socialisation essentielle au parcours du FFCS. Celle-ci le conduit à interagir avec de nouvelles fonctions et de nouveaux interlocuteurs tels que les directions et les cadres de santé.

2.2.1 La socialisation

La socialisation « procède donc d'un apprentissage : l'individu, de par les multiples interactions qui le relie aux autres, apprend progressivement à adopter un comportement conforme aux attentes d'autrui.¹³ »

Selon Claude DUBAR, sociologue, l'identité sociale est « une transaction « interne » à l'individu et une transaction « externe » entre l'individu et les institutions avec lesquelles il entre en interaction¹⁴»

La socialisation est divisée en deux phases distinctes : la socialisation primaire qui se réfère aux interactions vécues dès la naissance jusqu'à la fin de l'enfance, principalement dans le

¹¹ E. ZECHSER. *Faire fonction de cadre de santé*. 2015. p. 120

¹² J. ION *Le travail social à l'épreuve du territoire*, 1996. p. 91.

¹³ P. RIUTORT. *Premières leçons de sociologie*, 2013. pp. 63-74

¹⁴ S. CAGNOLI. *Crise et remaniement identitaires des cadres hospitaliers*. 1996, p 355.

milieu familial et scolaire. La socialisation secondaire, quant à elle, intervient par la suite et correspond à l'ensemble des interactions sociales expérimentées tout au long de notre vie professionnelle.

Les trois agents principaux de cette dernière sont : le couple, la sphère militante et le travail.

Le FFCS sera en interaction avec différents intervenants du milieu hospitalier, notamment son équipe et ses pairs cadres. Cette étape de transition lui permettra de se familiariser avec de nouveaux concepts théoriques et de développer de nouvelles compétences tout en adoptant une attitude adaptée de cadre de santé. En outre, il pourra bénéficier de l'expertise de ses collègues tout en mettant en pratique les valeurs qu'il a acquises au cours de sa socialisation primaire. En fin de compte, cette étape de transition sera donc décisive quant à la consolidation de son identité professionnelle.

Finalement, cette construction n'est pas seulement le fruit d'un choix individuel mais aussi le résultat de la position sociale du FFCS dans la société. Ici, la notion d'appartenance à un groupe social à toute son importance.

Jean Claude Rouchy- psychanalyste et analyste didacticien de groupe et d'institution- donne à ces groupes « une fonction de socialisation et d'intériorisation de normes et de valeur ¹⁵».

En effet, le FFCS va appartenir à un groupe social de référence professionnel. Le FFCS se positionne dans le groupe social des cadres de santé en adhérant à leurs normes et valeurs.

Pierre BOURDIEU – sociologue français- suit également l'idée selon laquelle l'identité de l'individu se construit selon son environnement social. Il a nommé ce concept « d'habitus » et le définit comme l'ensemble des dispositions de la personne qui se construit tout au long de sa vie à travers ses expériences, son vécu, ses histoires de vie, son éducation, sa scolarité. Tout ceci constituera le processus de son identité professionnelle.

Durant ce processus de socialisation, il est important que le FFCS bénéficie d'un processus d'intégration car « faire face à nouveau enjeux professionnels, s'acculturer à une nouvelle fonction, faire évoluer son identité professionnelle constitue des défis qui peuvent prendre

¹⁵ R. KAES. *Le concept de groupe d'appartenance et le problème de migration des concepts*. 2017, pp. 183-192.

la forme d'épreuves professionnelles et/ou personnelles et qui requièrent de l'énergie, avant, potentiellement, de devenir des sources d'épanouissement.¹⁶ »

Ces épreuves font appel au développement et/ou à l'acquisition de compétences managériales durant son parcours de FFCS.

2.2.2 Les compétences

Guy le Boterf – directeur de Le Boterf conseil et professeur au Canada- définit la compétence comme « est être capable de savoir agir en situation, c'est-à-dire :

- De construire et mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente. Il ne suffit pas en effet de réaliser une activité mais de savoir comment s'y prendre pour la réaliser afin d'atteindre les objectifs visés ;
- En mobilisant dans cette pratique une combinatoire de ressources personnelles (connaissances, savoir-faire divers, ...) et externes à lui-même (banque de données, personnes ressources, outils numériques...) ;
- Et en tirant les leçons de la pratique professionnelle mise en œuvre.

Cette définition conduit à distinguer la pratique professionnelle et les ressources que le professionnel doit mobiliser dans cette pratique.¹⁷ »

Les compétences du FFCS seront sollicitées tout au long de sa professionnalisation. Guy LE BOTERF évoque trois conditions à réunir : le savoir agir, le pouvoir agir et le vouloir agir.

Le savoir invoque l'utilisation de ses compétences antérieures mais aussi le développement et la recherche de nouvelles compétences, ainsi que la connaissance de personnes ressources afin de répondre aux besoins du FFCS.

Le pouvoir agir, évoque le contexte institutionnel dans lequel le faisant fonction est positionné, les missions qui lui sont confiées et les moyens qui lui sont alloués.

¹⁶ T. PIOT. *Une transition professionnelle choisie : d'infirmière à cadre de santé en unité*. 2018

¹⁷ G. LEBOTERF. *Etre compétent c'est être capable de savoir agir en situation* . 2022.

Enfin, le vouloir agir fait référence à la motivation du FFCS dans son processus d'acquisition de compétences. Cette dernière tient à la fois du FFCS mais aussi de l'accompagnement par ses pairs, ses supérieurs et l'institution dans laquelle il évolue.

« Le type de management des ressources humaines joue un rôle essentiel (encouragement, reconnaissance, équité, qualité du travail, qualité de vie au travail...).¹⁸ » Selon moi, le FFCS a besoin de reconnaissance et être encouragé dans ses nouvelles fonctions ce qui permet de maintenir sa motivation et de réussir ce qu'il entreprend. Tout comme chaque agent, le FFCS a besoin de feedbacks positifs et constructifs, de se former et d'être encouragé et soutenu dans son projet.

L'accompagnement par un cadre de santé expérimenté, accueillant et bienveillant me semble donc important dans ce processus.

2.3 Le cadre de sante

« Aujourd'hui le surveillant a cédé le pas au cadre de santé. Par son statut, il se positionne en « marginal sécant » : à la frontière entre les soignants, l'administration et les médecins, il assure l'animation d'équipe, la coordination et la qualité des soins, la prise en charge du patient dans sa globalité et porte la politique institutionnelle¹⁹ »

Les activités du cadre de santé d'unité de soins sont définies dans le décret de compétences de la DGOS (Direction Générale de l'Offre de Soins) de 2012²⁰. Ces compétences sont au nombre de 7 dont l'une est la gestion et le développement des compétences. Celle-ci concerne les agents que le cadre de santé supervise mais aussi le FFCS qu'il pourrait être amené à accompagner.

2.3.1 Cadre accompagnateur

Le cadre de santé expérimenté est souvent amené à accompagner les FFCS dans les établissements. Il a pour rôle de maintenir et de l'accompagner dans le développement et l'acquisition des compétences managériales.

¹⁸ G. LEBOTERF. *Etre compétent c'est être capable de savoir agir en situation . s.l , 2022.*

¹⁹ D. BOURGEON et al. *Faire faisant fonction cadre de santé.* 2015.

²⁰ DGOS, Ministère des affaires sociales et de la santé . 2012 .

Le Petit Larousse définit l'accompagnement comme l'« action d'accompagner quelqu'un dans ses déplacements ; travail de l'accompagnateur²¹ ».

Au début de leur parcours initiatique en tant que FFCS, ils peuvent être amenés à se tourner vers des collègues plus expérimentés notamment en cas de difficultés ou de questionnements.

Cependant au sein de certaines institutions « nous pouvons ici dire que l'accompagnement y est absent ou insuffisant. De même, la limitation des tâches, la différence salariale, l'absence d'un statut clair, l'imprécision des missions, sont autant d'éléments qui ne permettent pas une définition précise du rôle et du statut. La construction identitaire ne peut donc être complète.²²»

La notion d'accompagnement du FFCS dépend de son établissement et ne suit pas de règles. Chaque institution peut avoir sa propre formalisation d'un contrat professionnalisant pour suivre la validation des compétences du FFCS et permettre des échanges réguliers entre pairs et supérieurs hiérarchiques. Ces moments de partage permettent également au FFCS d'évoquer ses difficultés et ainsi personnaliser l'accompagnement en fonction des besoins d'apprentissage et du parcours de chaque individu.

Le FFCS bénéficie le plus souvent d'un accompagnement spontané par un pair. En 2009, le rapport de Chantal de Singly préconisait déjà l'accompagnement des FFCS « et de rendre systématique dans toutes les démarches de promotion interne professionnelle conduisant à l'encadrement, des mises en situation permettant de vérifier les réelles dispositions à manager »

Dans un sondage (Annexe II) que j'ai réalisé auprès de 28 FFCS en février 2024, 85,7 % des répondants évoquent la possibilité d'un abandon de leur fonction lié au manque de relation avec leur hiérarchie et 53,6 % d'entre eux auraient abandonnés par manque de tutorat.

Ces résultats soulignent l'importance de l'accompagnement par la hiérarchie et un pair dans l'évolution professionnelle du FFCS.

²¹ Le Petit Larousse

²² D. MARTIE. *L'identité en construction, le chantier du Faisant Fonction*. 2018

2.3.2 Cadre tuteur

Le tutorat « peut se définir comme une relation d'aide entre deux personnes (tuteur/tutoré) dont le but est de faciliter l'apprentissage. Alors que dans le monde professionnel, le tutorat est considéré comme un outil de professionnalisation, il désigne plutôt une méthode pédagogique pour les acteurs de l'éducation et/ou de la formation. ²³»

Dans un contexte de pénurie des cadres de santé, il est nécessaire d'accentuer les leviers de l'attractivité de la fonction. Pour cela, certaines institutions formalisent des processus d'accompagnement des FFCS et notamment en instaurant un tutorat. « Le tutorat est soutenu par un guide de suivi et un calendrier pré établi. Il est réalisé par des pairs expérimentés et reconnus. Il étaye le développement de l'identité professionnelle du nouveau cadre, facilite son intégration dans le collectif cadre et lui offre un environnement capacitant dans l'autonomisation de sa fonction ²⁴»

En effet, « le futur FFCS devra être accompagné, sous la forme d'un tutorat, par des pairs expérimentés et volontaires. Ainsi, le sentiment d'appartenance et le partage de pratiques revêtent un aspect sécurisant pour les candidats à la fonction. ²⁵»

L'objectif du tutorat est d'accompagner le FFCS dans une confrontation entre sa représentation de la fonction et la réalité de l'exercice managérial. Cela va lui permettre de se confronter à la réalité de la fonction au quotidien (missions de la fiche de poste mais aussi travail invisible du quotidien) mais aussi favoriser son intégration dans nouvel environnement professionnel (interactions avec le collectif cadre de l'établissement). Le tuteur permettra de renforcer la motivation du FFCS et donc sa confiance a exercé dans ses nouvelles fonctions.

Pour un tutorat qualitatif (personnalisation du parcours avec des objectifs précis et évaluables, pédagogie et disponibilité du tuteur) le tuteur est souvent désigné par l'institution et « on ne choisit pas (...). Ce n'est pas sûrement pas en effet une histoire affective qui doit se jouer mais une rencontre proposée dans un dispositif professionnel où l'institution

²³ N. MOHIB. *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. 2013. pp. 337-340

²⁴ E. GENDRY et al . *Processus d'accompagnement des cadres de santé : de la détection des talents à la sécurisation de l'exercice professionnel*. 2023

²⁵ M. CRETANT. *Faisant fonction: quelle légitimité?* 2016

s'engage en choisissant qui est le plus à même de vous accompagner dans vos premiers pas ²⁶».

Il y a donc entre le tuteur et le tutoré, l'instauration d'une relation de confiance, d'un partage de connaissances, d'expériences et d'acquisitions en transmettant les outils nécessaires à la fonction et un soutien dans certains contextes et notamment dans la réussite du concours.

Le tuteur cadre de santé doit donc offrir un tutorat personnalisé, selon les compétences, les objectifs et les besoins du FFCS tout en veillant sur la qualité des pratiques professionnelles.

« Le partage d'expériences managériales constitue un temps d'apprentissage à partir de situations, fondé sur l'articulation de la théorie et de la pratique. C'est une démarche d'analyse de pratiques a posteriori mais également un moyen de régulation et de remise en question professionnelle. ²⁷»

On peut alors s'interroger sur l'enjeu du tutorat pour le cadre de santé tuteur et l'influence qu'il peut avoir sur le FFCS : « Le tuteur lui-même n'est-il pas regardé, évalué lui aussi, sur ce qu'il met en place, sur la réussite de son « poulain » ?²⁸ »

2.3.3 Cadre influenceur

La notion d'influence se définit comme « Action, généralement continue, qu'exerce quelque chose sur quelque chose ou sur quelqu'un » ou encore « Ascendant de quelqu'un sur quelqu'un d'autre. ²⁹»

Dans un contexte de pénurie de cadre de santé dans les différentes institutions, le statut du FFCS va continuer d'exister, il est donc nécessaire de s'interroger sur l'influence de l'encadrement sur l'émergence d'un projet managérial pour le personnel et sur le tutorat et l'image de la fonction que le pair renverra au FFCS.

J'ai réalisé un second sondage afin de me rapprocher du terrain et connaître leur avis sur l'influence de l'encadrement (annexe III). Il a été réalisé auprès de 92 infirmiers (toutes structures confondues) en février 2024. Celui-ci montre que 77,2% d'entre eux évoquent le fait que le cadre de santé influence leur envie d'évoluer vers des fonctions managériales. Ce

²⁶ R. BAZILE, T. JOUTARD. *Faire fonction de cadre de santé*. 2015. p 112

²⁷ E. GENDRY et al . *Processus d'accompagnement des cadres de santé : de la détection des talents à la sécurisation de l'exercice professionnel*. 2023

²⁸ R. BAZILE, T. JOUTARD. *Faire fonction de cadre de santé*. 2015. p 110

²⁹ Le petit Larousse

questionnaire anonyme met en avant que 29,3 % d'entre eux ont renoncés à leur projet à la suite de l'image renvoyée de la fonction. Les raisons de cette influence évoquées par les IDE interrogés sont notamment : « la gestion de situations difficile, maintien de la cohésion d'équipe, émotions renvoyées par leur cadre (épuiement, fatigue ou au contraire dynamisme, disponibilité et enthousiasme), multiples missions, prises de décisions, un reflet de la fonction. ». L'un d'entre eux rappelle que le cadre peut être un exemple mais aussi un contre-exemple et que s'il renvoie une image positive de la fonction cela suscitera une envie d'évoluer.

L'impact de l'image m'amène à évoquer la notion de lien social qui est l'une des notions importantes dans la posture du cadre de santé tuteur car ces liens « lorsqu'ils sont positifs et structurants sont depuis longtemps considérés comme des éléments essentiels au bien-être des individus. C'est en effet presque une évidence de penser qu'un environnement social bienveillant puisse être bénéfique à ceux qui en bénéficient.³⁰ »

Lors de l'affectation à son tuteur, le FFCS souhaite « trouver une personne de confiance qui puisse vous accompagner en toute sécurité préférant l'écoute et l'aide à toute forme de jugement » vers des voies encore inexplorées (pistes de lectures, repères législatifs). Ce tuteur va aussi être celui avec lequel on va pouvoir débriefer autour des situations inhérentes à notre nouvelle position. Cette guidance doit être une aide précieuse, que l'on puisse solliciter sereinement sans craindre d'être disqualifié dans les questions que l'on peut être amené à poser³¹ ».

Le FFCS sera très souvent attaché à l'image que lui renvoie son tuteur, voudra au départ prendre exemple et reproduire la posture professionnelle (modèle), puis petit à petit, à force de relations et d'échanges avec d'autres pairs, il se construira sa propre posture managériale qu'il affinera lors de sa formation professionnelle en IFCS.

Ainsi, le tuteur cadre de santé exerce une double influence : il accompagne et influence par sa posture, d'une part les membres de son équipe à aspirer à des fonctions managériales et d'autre part il sert de référence pour le faisant-fonction cadre de santé les premiers mois de sa prise de poste.

³⁰ G.FISCHER et al. *Les bases de la psychologie de la santé*. 2020. pp. 172-200.

³¹ R. BAZILE, T. JOUTARD. *Faire fonction de cadre de santé*. 2015. p 106

Guy LE BOTERF aime le rappeler, « le tuteur, dans sa relation au tutoré, doit savoir parler « à cerveau ouvert » c'est-à-dire expliquer comment il s'y prend face à telle ou telle situation et faire émerger les implicites qui orientent une décision. Il doit également s'exprimer « à cœur ouvert » et faire état de ses sentiments, voire de ses émotions, lesquelles accompagnent nécessairement l'exercice professionnel. Il offre ainsi par un effet de miroir, une possibilité au tutoré d'identifier et de travailler ses propres processus décisionnels.

3. PROBLEMATIQUE

A travers mes lectures, mon expérience professionnelle et la réalisation du cadre conceptuel, je constate que dans un contexte de pénurie de cadres de santé, le FFCS a son rôle à jouer dans les institutions.

En quoi l'accompagnement et l'influence d'un tuteur cadre de santé permettent-ils au FFCS d'affirmer son choix et de construire son identité professionnelle ?

4. HYPOTHESES

Afin de tenter de résoudre ma problématique, j'énonce 4 hypothèses permettant d'y répondre :

Hypothèse 1 : L'accompagnement du FFCS est un processus nécessaire dans la construction de son identité professionnelle.

Hypothèse 2 : L'influence du tuteur cadre de santé, permet au FFCS de renforcer sa confiance en soi et ses compétences dans ses nouvelles fonctions.

Hypothèse 3 : La période de FFCS lui permet de confirmer son envie d'évoluer vers des fonctions managériales.

Hypothèse 4 : L'influence négative et/ou l'absence de tutorat, peut conduire le FFCS à une perte de confiance en soi et de sa motivation jusqu'à conduire à l'arrêt de ses fonctions d'encadrement.

5. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

5.1 Objectifs de l'enquête

A la suite de mes recherches, plusieurs objectifs ont été définis. Le premier vise à souligner le rôle essentiel du tutorat pour le FFCS dans le soutien et l'impact qu'il peut avoir sur la construction de son identité professionnelle. Le second est de confirmer et/ou réfuter mes hypothèses formulées à la suite de mon cadre conceptuel.

5.2 Choix de l'outil

Afin de confronter mon cadre de référence avec les acteurs du terrain, j'ai utilisé la méthode des entretiens semi-directifs. C'est « une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien ³²»

Afin d'avoir un support lors de mes entretiens, j'ai réalisé un guide d'entretien (annexe IV) Les thématiques ont été choisies selon mon cadre de référence. Elles sont au nombre de quatre :

- ⊗ Evolution professionnelle
- ⊗ La légitimité du FFCS
- ⊗ La posture managériale
- ⊗ Le tutorat

5.3 Choix de la population

Afin de mener à bien cette étude sur le terrain, j'ai choisi de m'entretenir avec des professionnels de soins FFCS de différents établissements, à la fois publics et privés, et j'ai également élargi mes entretiens à des professionnels paramédicaux de différentes filières. J'ai donc réalisé 7 entretiens semi-directifs.

Je vous présente, les profils interrogés. Les prénoms utilisés sont fictifs.

³² R. VAN CAMPENHOUDT. *coopération concept*.2006

	Formation initiale	Année du diplôme	FFCS	Etablissement
LYNA	IDE	2012	2 ans	Public
TIAGO	Technicien de laboratoire	1990	2 ans	Public
MARIE	IDE	2012	4 mois	Public
STEPHANIE	IDE	2005	3 ans 1/2	Privé
MAGALI	IDE	2002	2 ans ½	Public
EMILIE	IDE	2009	1 an ½	Public
MELISSA	Préparatrice en pharmacie	2008	1 an et 4 mois	Public

L'ensemble des entretiens a été réalisé en présentiel sauf celui de Stéphanie qui s'est déroulé en visioconférence.

Leur durée a été variable : de 32 minutes à 1h06

L'ensemble des entretiens a été enregistré avec l'accord des personnes interrogées, les enregistrements ont été supprimés à la suite de la retranscription.

Les échanges avec Tiago et Stéphanie sont consultables en annexes (Annexe V et VI) de ce travail de fin d'études. En choisissant de présenter ces 2 entretiens, cela permet de mettre en avant les solutions proposées par le secteur public et privé, ainsi que deux types de managers possédant des formations initiales diverses : Tiago, qui est technicien de laboratoire, et Stéphanie, qui est infirmière diplômée d'État.

5.4 L'exploration des entretiens

Les entretiens ont été transcrits rapidement après leur enregistrement pour me permettre d'effectuer une première analyse des réponses fournies.

Après la retranscription, j'ai extrait les verbatim qui me semblaient les plus importants pour construire un tableau récapitulatif (annexe VII). Ce tableau m'a permis de prendre du recul et de classer les réponses pertinentes apportées par thématiques. Il est le fil conducteur pour mon analyse.

6. ANALYSE THEMATIQUE DES ENTRETIENS

6.1 L'évolution professionnelle

6.1.1 Parcours professionnel

Dans cette thématique de l'entretien, l'ensemble des personnes interrogées ont décrit leur parcours professionnel.

La plupart d'entre eux (soit 5 sur 7) ont été formés comme Infirmiers Diplômés d'Etat (IDE), avec des diplômes obtenus entre 2002 et 2012. Marie et Stéphanie ont d'abord été Infirmier(e) Diplômée d'Etat Coordinateur (IDEC) avant de progresser vers le poste de FFCS, tandis qu'Emilie a occupé un poste d'IDE référente. Lyna et Magali ont travaillé en tant qu'IDE avec des missions transversales au sein de leurs unités de soins.

Leur expérience a été marquée par une évolution de leur rôle en tant qu'IDE avant de passer à un poste de FFCS. Stéphanie a été amenée à remplacer sa cadre « *sur ces fonctions de cadre de proximité quand elle était en vacances ou absente.* »

Pour Tiago, un technicien de laboratoire, et Melissa, une préparatrice en pharmacie, ils ont aussi effectué des tâches transversales à caractère managérial avant d'obtenir leur poste de FFCS. Christophe évoque le fait d'avoir été « *dans un processus institutionnel qui m'a fait toucher du doigt quelque chose qui m'intéressait.* »

Je pourrais mettre en lien leur parcours professionnel avec le mien dans lequel j'ai aussi effectué plusieurs missions transversales ainsi que le remplacement de certaines missions d'encadrement lors des absences de ma cadre de santé.

Par conséquent, cela m'amène à évoquer les raisons de leur évolution professionnelle.

6.1.2 Un choix d'évolution

J'observe dans ces différents entretiens une évolution professionnelle multifactorielle : appétence professionnelle, influence externe, opportunité ou en réponse à une insatisfaction et/ou un épuisement professionnel.

En ce qui concerne le facteur d'influence externe, Marie et Stéphanie évoquent une influence de l'encadrement supérieur dans leur évolution. Stéphanie mentionne le fait que cette évolution est formalisée au sein de son institution qui préconise un parcours professionnalisant avec une obligation d'exercer en tant qu'IDEC avant de prendre un poste en tant que FFCS.

Pour le facteur de l'insatisfaction, Emilie, Melissa et Marie, décrivent une influence de type « *contre-modèle* » de leur encadrement. Le contre modèle se définit comme un « modèle opposé ou exemple négatif à ne pas suivre.³³ ». Cette influence est illustrée par Emilie et Melissa qui expriment qu'elles aimeraient « *apporter ce que peut-être je n'ai pas eu* ». Enfin, Marie évoque un encadrement « *pas hyper adapté* » qui lui a donné l'envie d'évoluer vers un autre profil de cadre de santé.

Je constate, en lien avec le sondage que j'ai réalisé en février, que la perception des cadres de santé exerce une influence importante sur la motivation à assumer des fonctions managériales. Certains participants au sondage ont décidé de ne pas poursuivre cette orientation, tandis que d'autres aimeraient évoluer pour offrir une image différente de l'encadrement.

Enfin, en ce qui concerne le facteur appétence professionnelle, j'observe pour Tiago et Magali, un cheminement personnel, non influencé par les supérieurs hiérarchiques. Cependant je note un regret concernant Tiago, qui pense qu'avec les incitations de sa cadre de santé, il aurait mené ce projet en amont.

6.1.3 Les motivations

Les motivations énoncées lors des entretiens mettent aussi en avant des déterminants multifactoriels : développement et apprentissage de compétences, reconnaissance professionnelle, participation active à l'amélioration et à la qualité des soins au patient et expérimentation d'une fonction avant de s'engager dans une formation diplômante.

En effet, le point commun de toutes les personnes interrogées est l'envie d'avoir un autre rôle pour les équipes et pour les patients. Cette détermination est définie par le désir de contribuer à l'amélioration de la qualité des soins, tant pour l'équipe (conditions de travail) que pour le patient. Lyna confie « *je me mets maintenant au service des équipes pour la prise en charge des patients.* »

Je ferais référence ici au parcours initiatique du FFCS qui se confronte à 2 apprentissages : celui de quitter les soins et celui d'adopter une posture managériale. Emilie et Melissa expriment une envie de faire autre chose et d'expérimenter une autre facette de leur métier d'origine.

³³ Le petit Larousse

Ce qui m'amène donc à évoquer la transition entre la formation initiale et le positionnement en tant que FFCS.

6.2 Être FFCS

6.2.1 La découverte d'une fonction

Au cours de mes entretiens, j'ai remarqué différents facteurs qui ont conduit les personnes interrogées à exercer en tant que FFCS avant d'intégrer l'IFCS.

Le premier est d'ordre personnel, avec une volonté de découvrir cette fonction, tandis que le second est institutionnel, avec parfois une obligation de passer par l'étape FFCS.

En effet, 6 personnes / 7 interrogées énoncent le fait que cette période de découverte de la fonction est nécessaire avant de s'engager vers une formation diplômante. Certains comme Tiago et Emilie évoquent le fait de ne pas connaître réellement la fonction de cadre de santé et « *qu'on ne se rend pas compte de tout l'arrière-décor de l'encadrement.* »

Stéphanie parle même de la perception du métier de cadre de santé souvent incomplète et/ou erronée de la réalité : « *on est à mille lieux de s'imaginer ce que c'est le quotidien d'un cadre.* »

J'établirai ici un lien entre mon cadre conceptuel et les réponses apportées, en mettant en avant le rôle du tuteur dans l'accompagnement du FFCS et la confrontation entre représentation du cadre de santé et réalité de l'exercice managérial. Le tuteur devient donc un support indispensable durant cette période de transition d'un acteur du soin au côté du patient à celui d'un manager. Emilie renforce ce sentiment d'une fonction différente de celle exercée au préalable « *tout ce qu'on ne connaît pas vraiment quand on est au lit du malade.* »

D'une façon unanime, les individus interrogés sont favorables à cette période de découverte de la fonction qui leur semble nécessaire voir pour certains indispensable. En effet, cette période leur permet à tous une immersion et une confirmation de leur envie d'évolution : « *Les FFCS, c'est quand même une manière de s'assurer, de savoir dans quoi on met les pieds, en fait (...) en tant qu'infirmière* ».

Cette période d'immersion est alors l'opportunité de conforter un choix d'évolution professionnelle.

6.2.2 Une expérience choisie

Dans les entretiens réalisés, je constate que pour 5 personnes / 7, le fait d'exercer cette fonction avant d'intégrer l'IFCS est un choix personnel de leur part. Les besoins évoqués

par ces personnes sont facilement identifiables : besoin de s'épanouir, besoin de monter en compétences, besoin de changement et surtout un besoin d'assurance du choix effectué : « *Alors, ça a été un choix, effectivement, parce que je voulais quand même être sûre de ma décision* ».

Ces besoins nécessitent, tel que décrit dans mon travail de recherche, un soutien et un accompagnement du FFCS dans cette période de transition. Il est donc nécessaire d'avoir une relation de confiance et un partage de connaissances pour acquérir de nouvelles compétences. Ce soutien et cette reconnaissance sont attendus à la fois des équipes, du tuteur, des pairs et de l'institution : encouragements, reconnaissance et financement de la formation favorisent l'envie d'intégrer un poste de FFCS.

Cependant, certains évoquent cette période comme une obligation institutionnelle. En effet certaines institutions préconisent et / ou obligent une immersion dans la fonction avant d'intégrer l'école. Je relève une satisfaction de ces personnes interrogées sur cette obligation institutionnelle qui expriment une nécessité pour eux « d'apprendre plein de choses, de monter en compétence. » ainsi qu'« *avoir des bagages avant de partir à l'école* ».

Les apports de cette période sont nombreux et les personnes interrogées unanimes. Pour le professionnel : expérimenter la fonction, confirmation d'une évolution professionnelle, élargissement des compétences (gestion RH, prise de décision...) et une évolution personnelle (confiance en soi, développement du leadership).

Je confirme comme énoncé dans la première partie de mon mémoire que le bénéfice est donc double, à la fois pour le professionnel désireux d'évoluer mais aussi pour l'institution.

6.3 L'institution

6.3.1 Les démarches institutionnelles

Pour accéder à un poste de FFCS dans les établissements publics interrogés, les procédures institutionnelles sont uniformes. Ainsi, tout agent souhaitant accéder à une promotion professionnelle devra présenter sa candidature à la Direction des soins, accompagnée d'un curriculum vitae, d'un projet professionnel et d'une lettre de motivation. Après étude de sa candidature, le candidat participera à un premier entretien avec le cadre de son pôle, qui émettra un avis. Si l'avis est positif, le candidat sera convoqué pour un entretien avec la Direction des soins, au cours duquel il présentera son projet. S'il est approuvé, la prise de poste sera effective.

Dans l'établissement privé interrogé, la démarche semble différente avec un dossier de candidature déposé pour une demande de financement. Les Directions effectuent une sélection et émettent un avis favorable ou défavorable.

Le processus est donc structuré, dans les établissements publics et privé, avec une rigueur institutionnelle qui nécessite une préparation en amont de la part du professionnel concerné (préparation aux entretiens, préparation d'un dossier décrivant le parcours professionnel et les motivations).

Pour finir, les entretiens constituent une occasion pour l'institution et le candidat de s'engager réciproquement. L'institution se chargera de financer la formation professionnelle à l'issue de la période d'immersion tandis que le candidat promet de remplir les missions qui lui sont confiées.

6.3.2 Les apports pour l'institution

De nombreux avantages ont été observés pendant cette période, à la fois pour le FFCS et pour l'institution.

Dans un premier temps, toutes les personnes interrogées s'accordent à dire que cette période de transition offre une opportunité à l'institution d'évaluer les candidats et de déterminer si leur choix est judicieux. Pour Tiago, c'est un test grandeur nature pour les deux parties impliquées qui permettra de confirmer si l'institution a choisi le bon candidat.

Dans un second temps, certains s'accordent à dire que la formation professionnelle diplômante requiert des dépenses importantes, donc l'institution veut s'assurer au préalable des compétences du candidat avant de s'engager financièrement. Cela renforcera la confiance de l'institution car elle pourra rentabiliser l'investissement en tirant profit des compétences acquises par le candidat à son retour de l'école des cadres de santé.

Stéphanie renforce cette idée en disant que *« c'est quand même un pari sur l'avenir qui est assez risqué pour un employeur. Ça coûte très cher. Donc je comprends que l'employeur ait envie de s'assurer un minimum d'une réussite derrière. »*

En outre, j'ai remarqué que certains FFCS interrogés ont souligné la nécessité de pallier la pénurie des cadres de santé. Durant l'entretien, Emilie me confie *« que le métier d'encadrement étant un métier en tension, l'institution effectivement a besoin de personnes qui soient engagées »*. Cette notion rejoint les observations, émises dans mon cadre de référence, de la sociologue et conférencière Sophie DIVAY, qui soutient que les

établissements doivent faire face à cette pénurie en donnant l'opportunité d'un statut de « *faisant fonction* » aux agents ayant des perspectives d'évolution professionnelle.

L'évaluation des compétences au sein de l'institution varie selon les établissements. Certains ont établi un document de suivi, tandis que d'autres se basent sur une évaluation continue en se référant à la participation aux groupes de travail institutionnels et à l'évolution de la posture de l'agent au sein de l'institution, en s'appuyant sur les observations de l'équipe, des pairs et des cadres de pôles. Ces observations sont communiquées lors des entretiens annuels.

Cela me conduit donc à aborder la notion de posture managériale du FFCS.

6.4 La posture managériale

6.4.1 Une période de construction identitaire

Lors de la réalisation du tableau d'analyse de mes entretiens, j'ai pu constater que les personnes interrogées évoquaient à la fois l'acquisition d'un savoir-faire mais aussi d'un savoir être primordial dans leur posture managériale.

Pour le savoir-faire, l'ensemble des FFCS rencontrés évoquent un apport conséquent de connaissance en matière de gestion humaine, matérielle et logistique. Lyna évoque un besoin « *d'avoir des compétences autres dans la théorie, donc tout ce qui est la réglementation, la législation, même toutes les compétences managériales qu'on peut apprendre au quotidien* ».

En ce qui concerne le savoir être, pour certains, la période de FFCS et l'évolution de leur posture a eu un impact sur leur vie personnelle. Stéphanie me confie lors de notre entretien : « *ça m'aide, même au niveau personnel, je pense... plus parler, plus dire les choses* ».

En outre, j'observe à travers ces entretiens la nécessité de la période de FFCS dans le développement de la posture managériale. Lyna dit « *Oui, je pense qu'être faisant fonction aide à créer notre identité managériale* » et Marie « *Passage nécessaire pour l'identité managériale : Complètement !* »

La posture managériale amène, selon les FFCS interrogés, le développement des capacités d'écoute, de décision, de réflexion et de communication. Pour cette dernière, certains évoquent aussi un apprentissage par l'erreur au début de leur prise de poste et le développement de cette compétence tout au long de leur parcours initiatique. Je citerai ici, Jane NELSEN, psychologue qui appuie ces propos : « *les erreurs sont d'excellentes opportunités d'apprentissage* ».

Je ferais aussi le lien avec mon cadre conceptuel et la nécessité pour le FFCS d'avoir des interactions avec de nouvelles fonctions et de nouveaux interlocuteurs pour développer sa posture managériale et les valeurs professionnelles essentielles.

Sur les personnes interviewées, 3 d'entre eux m'ont évoqué la notion de valeurs. Ils ont tous gardé leurs valeurs personnelles et ont développés leurs valeurs professionnelles. Stéphanie dit avoir réussi « *à garder mes valeurs et je trouve que j'ai plus maintenant de légitimité à les faire valoir que quand j'étais au même niveau hiérarchique que les autres en fait.* »

Cette phrase de Stéphanie soulève la notion de légitimité. En effet, être en phase avec ses valeurs permet d'avoir une légitimité essentielle dans sa vie professionnelle.

6.4.2 Légitimité

Tout au long de la réalisation de mes entretiens, j'ai pu constater qu'il existe deux facteurs déterminants dans la notion de légitimité en tant que FFCS.

Le premier est interne, d'ordre personnel et fait référence à la manière dont le FFCS perçoit sa propre légitimité et le second est externe, renvoi à la légitimité accordée par autrui : l'équipe, les pairs et la hiérarchie.

Pour la légitimité personnelle, tous ont le sentiment d'être légitime, ce qui engendre une confiance en soi dans leur engagement en tant que FFCS. Tiago confirme cette légitimité personnelle en disant : « *La légitimité, je la perçois tout simplement parce que je suis* » et Emilie conforte cette idée en énonçant « *Alors, je pense l'être, parce que de base, je suis quelqu'un comme ça* ».

Concernant la légitimité par autrui, tous souhaitent être reconnus et cette reconnaissance passe par la validation des compétences à la fois par l'équipe, les pairs et les supérieurs hiérarchiques (feedbacks positifs, validation des décisions prises). Cette idée de reconnaissance rejoint mon cadre de référence ou le FFCS mettra tout en place pour être légitime car il se sent souvent redevable de son institution qui lui permet une évolution professionnelle et souhaite être reconnu par ses collaborateurs.

Stéphanie me confie pendant l'entretien qu'elle pensait que la légitimité par autrui viendrait avec l'obtention de son diplôme. Ses supérieurs hiérarchiques lui ont confiées que « *la légitimité, en fait, elle s'acquiert par la reconnaissance des équipes et pas par le diplôme* ». Je fais le lien ici, avec mon expérience professionnelle où j'ai moi-même constatée que la légitimité auprès des équipes s'acquiert au quotidien en créant une relation de confiance et

en prenant des décisions éclairées. Stéphanie appuiera mes propos en disant : « *c'est vraiment les actions au quotidien, c'est les relations, le mode de communication, c'est vraiment la pratique quotidienne qui fait la légitimité* ».

En ce qui concerne la légitimité des pairs, tous évoquent l'importance du collectif cadre de santé et leur intégration à celui-ci.

Tiago évoque un changement dans sa vie professionnelle depuis qu'il mange avec les cadres de santé tous les midis : « *j'ai intégré le groupe (...) là j'ai pris une seconde fois ma place au sein de l'institution, parce que du coup mes collègues me connaissent maintenant tout à fait beaucoup mieux, et oui, ça n'a plus rien à voir* ».

Pour aborder le sujet de l'importance du soutien professionnel, il est pertinent d'aborder la notion du tutorat pour le FFCS.

6.5 Le tutorat

6.5.1 Le rôle dans l'accompagnement

Parmi les 7 personnes interrogées lors de mes entretiens, seules 2 bénéficient d'un tutorat formalisé au sein de leurs institutions. En revanche, les 5 autres FFCS mentionnent avoir bénéficié d'un soutien grâce aux ressources, leurs pairs pour la plupart.

Cette constatation reflète mon cadre de référence ou la notion de tutorat/d'accompagnement diffère selon les institutions. Certaines ont un contrat professionnalisant comme pour Stéphanie et Melissa avec un suivi des compétences (« *carnet du FFCS* ») tandis que d'autres n'ont pas ce suivi. Je m'interroge donc sur : comment les Directions et les pairs évaluent les compétences managériales acquises par le FFCS en l'absence d'évaluation formelle ?

En outre, tous abordent le rôle et l'importance d'un tuteur auprès d'eux dans leur expérience en tant que FFCS.

Son rôle est nécessaire, d'une part, au niveau du savoir-faire mais aussi du savoir être. Stéphanie et Melissa qui ont bénéficié d'un tutorat appuient cette idée en disant « *pour l'apprentissage des procédures, des méthodes, etc., oui, c'est essentiel.* » et que les tuteurs « *sont vraiment nécessaires pour échanger sur les situations.* »

Cependant, certains évoquent la notion de projection dans leur entretien. Le tuteur apparaît ici comme un guide, quelqu'un qui montre le chemin de ce qu'il faut et ne faut pas faire. Eliott BOUCHER- cofondateur du site Edusign- met en avant dans son article- le tuteur

comme référence dans l'apprentissage des missions à accomplir et dans la connaissance des procédures.

Je retrouve cette idée dans mon cadre théorique selon laquelle le tuteur favorise la confrontation entre la représentation que le FFCS a (missions) et l'adaptation à son nouvel environnement professionnel. Magali renforce cette idée en disant « *On apprend à être cadre, je pense aussi beaucoup par comment font les autres dans certaines situations.* »

Néanmoins, pour 5 des personnes interrogées, qui n'ont pas de tutorat formalisé, je relève une notion de regret dans certaines situations qu'ils ont rencontrés. Tiago énonce qu'un tuteur « *m'aurait peut-être prévenu de ce genre de mésaventures* » et « *d'éviter des pièges dans la communication, dans la gestion de réunions.* ».

Plusieurs d'entre eux, au-delà de l'importance du rôle du tuteur, mettent en avant l'importance de « *l'état d'esprit du tuteur* ».

Je vais donc maintenant parler de l'influence du tutorat et du rôle du collectif cadre de santé.

6.5.2 L'impact de l'absence de tutorat – le collectif cadre

L'ensemble des FFCS que j'ai rencontré énoncent l'importance d'être tutoré/ accompagné dans cette période de transition. Emilie utilise une métaphore révélatrice « *pour pas vivre... le sentiment de nager en eau trouble* ».

Dans mes entretiens, le tutorat est enclin à de nombreux aspects positifs pour le FFCS : réassurance, motivation, encouragement, confiance et affirmation de soi. Emilie appuie ces apports en évoquant le tuteur comme « *un pilier, on se dit qu'on n'est pas seul, donc on se sent beaucoup plus fort et beaucoup plus rassuré* ».

Néanmoins, les 7 FFCS évoquent l'impact de l'absence du tutorat. Je constate, que tous, ont rencontrés un/une collègue FFCS qui a eu des difficultés lors de sa prise de poste et qui les ont amenés pour la plupart à quitter la fonction :

- Selon Lyna, certains « *souffrent justement du fait d'être seule* ». Melissa appuie également sur cette notion de solitude et exprime le fait que sans tuteur/ Accompagnement « *on se sentirait vraiment seul* ».
- Tiago, évoque une situation complexe avec sa collègue du laboratoire qui a : « *démisionné de son poste, oui, faute de tutorat.* » et

- Stéphanie évoque le mal être d'une collègue : *« il n'y avait pas trop de tuteurs justement, ça l'a effondré et voilà, ça s'est arrêté là. Elle ne veut plus retourner dans l'encadrement. »*

L'ensemble des personnes interrogées m'ont confié qu'ils auraient sûrement, eux aussi, abandonnés dans les situations présentées : *« s'il n'y a pas de tuteur, on ne va pas jusqu'au bout de la démarche. Oui, il est nécessaire. D'être entouré en fait ! »*.

Toutefois, je relève donc pour tous, tutorés ou non, des ressources nécessaires auprès du collectif cadre de santé de chaque institution qui leurs ont permis de poursuivre dans leur projet professionnel.

Les collègues cadres de santé qui gravitent autour du FFCS sont des ressources essentielles dans cette période de transition. Lyna évoque la chance qu'elle a eu *« d'avoir du monde autour de moi. Je ne me suis jamais sentie seule. »*

Je ferais le lien, ici, avec mon expérience professionnelle, ou mes collègues cadres et ma cadre de pôle m'ont été d'un soutien important dans cette période de transition de part leurs conseils, accompagnement et modèle dans certaines situations.

En effet, dans les institutions où le tutorat n'est pas formalisé, les FFCS ont trouvé un soutien identique et un accompagnement essentiel auprès de leurs pairs.

Emilie, évoque le soutien d'*« un collectif cadres dans lequel on sait qu'on peut s'épauler les unes et les autres. Donc voilà, je pouvais me référer à mes collègues. »*

Tiago insiste sur la nécessité de la socialisation, telle qu'évoquée dans la première partie de ce travail, comme la notion d'appartenance à un groupe social et son importance dans la construction identitaire du FFCS : *« en écoutant les mésaventures de mes collègues, je m'enrichissais et c'était une bouffée d'air, mais c'était mon tutorat en fait. »*

Pour finir, je vais aborder le profil *« type »* d'un tuteur/ accompagnant dont les personnes interrogées m'ont fait part.

6.5.3 Un profil type

Le profil du tuteur semble déterminant pour tous. Il me semble donc nécessaire de déterminer qui peut être tuteur dans une institution.

Plusieurs termes reviennent dans les entretiens : « *patience* », « *expérimenté* », « *appétence pour le tutorat* », « *capacité pédagogique* », « *rassurante* », « *neutre* » et « *les capacités relationnelles* ».

Je note l'importance des qualités requises pour un tuteur et/ou un pair accompagnant le FFCS. Certains évoquent aussi le profil inverse qui pourrait remettre en cause le projet professionnel des FFCS.

Tiago et Emilie évoquent à plusieurs reprises l'importance de conserver ses valeurs et que « *s'il n'adhère pas sur sa façon de travailler, s'il n'adhère pas sur ses valeurs, il aura peut-être des difficultés à vouloir poursuivre ou à poursuivre tout simplement.* »

Ainsi, la communication (écoute, relationnel, disponibilité) semble cruciale pour le FFCS. Melissa dit être avec une tutrice « *avec qui ça se passe très, très bien et les échanges sont faciles, mais j'ai rencontré d'autres faisant fonction avec qui ça n'a pas été aussi simple.* »

Cette notion de profil, n'a pas été abordée dans mon cadre conceptuel, mais il me semblait essentiel, après analyse de mes entretiens, de s'interroger sur cette notion.

Pour conclure mon analyse, je dirais que les motivations personnelles et le soutien institutionnel sont nécessaires à l'évolution professionnelle du FFCS.

Cette période n'est pas seulement une montée en compétence mais aussi une transformation identitaire profonde avec l'apprentissage de nouvelles compétences managériales et la posture professionnelle.

L'exercice de la fonction se révèle primordial pour réaliser cet apprentissage avant l'entrée en formation professionnelle et l'obtention du diplôme.

L'accompagnement/ le tutorat par les pairs et l'institution s'avère être aussi déterminants dans la réussite de cette montée en compétence, surmonter des situations difficiles et surtout prendre confiance en soi pour mener à bien les missions confiées.

7. LES AVANTAGES/ INCONVENIENTS DE L'ENQUETE

7.1 Les avantages de l'entretien

Les entretiens semi-directifs relèvent de nombreuses qualités telles que le recueil d'informations nombreuses, précises et détaillées à l'aide des questions ouvertes et une grille d'entretien que j'ai élaborée selon des thématiques précises.

Le premier avantage de ces entretiens est pour moi, d'avoir une grille pré établie à suivre avec des questions de relance durant l'entretien. Cela permet de ne pas oublier de thématiques importantes que je souhaitais interroger.

Le second avantage est le principe des questions ouvertes où le FFCS se sent libre de répondre comme il le souhaite à la question, en développant sur son expérience professionnelle. Ceci m'a permis d'avoir une grande richesse dans les réponses apportées.

Enfin, avant chaque entretien, j'avais échangé longuement sur mon expérience professionnelle. Ces temps d'échanges et d'écoute, je pense, ont permis d'instaurer une relation de confiance entre le FFCS et moi-même. J'ai remarqué que pour la plupart d'entre eux, le tutoiement s'est d'ailleurs installé rapidement. Cette relation de confiance a sûrement permis des réponses et des expériences professionnelles racontées en toute confiance.

7.2 Les limites de l'entretien

Malgré ses avantages, je constate des limites à l'utilisation de cette technique d'enquête.

Le premier point concerne la quantité des personnes interrogées, composé de seulement 7 participants, qui ne permet pas de représenter de manière significative la population des FFCS et offre une vision limitée de la situation.

La seconde était pendant la phase de planification des entretiens, j'ai fait face à un obstacle quant au nombre d'entretiens à mener. Il était difficile de trouver des participants disponibles et certaines de mes demandes sont restées sans réponse. Cependant, j'ai eu l'opportunité de pouvoir ajouter une septième personne à la fin de l'enquête et j'ai saisi cette occasion pour la rencontrer également.

La troisième difficulté se situe au cours de mes entretiens, j'ai remarqué que la présence des personnes interrogées sur leur lieu de travail pouvait entraîner des interruptions dans leurs réponses. J'ai donc dû être attentive et reformuler leurs propos pour reprendre nos échanges.

En outre, les limites se retrouvent aussi dans les réponses apportées car celui-ci relève d'une histoire et d'un parcours personnel professionnel et d'un sentiment et/ou d'un vécu personnel.

L'une des personnes interrogées, avait à ma connaissance des difficultés dans son tutorat en début de prise de poste et lors de son entretien ces complications n'apparaissent pas. Je pense que la limite ici est la reformulation de leur expérience afin qu'elle soit en adéquation avec leur sentiment du moment (plutôt positif pour cette personne).

Enfin, les données recueillies peuvent parfois être légèrement faussées car les candidats pourraient souhaiter répondre selon mes attentes et le thème de mon mémoire. Régulièrement à la fin des entretiens les personnes interrogées me demandaient s'ils avaient répondu correctement et si les réponses apportées étaient suffisantes.

Je finirais avec les limites de mon analyse et la retranscription des entretiens, qui était longue et fastidieuse ainsi que le tableau d'analyse qui a suivi. Je me suis sentie privée de détails dans certaines réponses apportées et je me suis régulièrement dit : « *j'aurais dû rebondir là-dessus ici* » ou « *j'aurais pu demander à développer ce qu'il voulait dire ici* ».

7.3 Pour poursuivre sur mon travail ...

Ces entretiens ont été d'une richesse pour ma recherche, concernant les réponses apportées qui ont pu être, pour certaines, mises en lien avec mon cadre de référence. Mais aussi pour la richesse des apports des personnes interrogées et la connaissance de nouvelles personnes dans des établissements différents du mien.

Je ferais référence en particulier aux FFCS qui n'ont pas bénéficié de tutorat et qui ont réussi à trouver du soutien, des ressources nécessaires, auprès de leurs pairs cadres de santé qui les ont soutenus et accompagnés comme des tuteurs.

Si j'approfondissais cette enquête, j'aurais l'intention d'interroger des cadres de santé qui ont tutorés des FFCS, pour comprendre leurs méthodes d'évaluation des compétences et les obstacles qu'ils rencontrent en tant que tuteurs.

8. DISCUSSION

Je vais, dans cette partie de mon mémoire, confronter mes hypothèses avec mes recherches personnelles et l'enquête réalisée auprès du personnel concerné.

Après mon enquête, j'utiliserai la notion de « tuteur/ tutorat » comme synonyme de tuteur « formalisé » et de pairs accompagnant spontanément. Je me suis rendue compte après ces entretiens que les FFCS n'ayant pas bénéficiés d'un tuteur désigné par l'institution évoquent leur pair accompagnant comme tel.

Pour rappel, ma problématique est :

En quoi l'accompagnement et l'influence d'un tuteur cadre de santé permettent-ils au FFCS d'affirmer son choix et de construire son identité professionnelle ?

8.1 Hypothèse 1

Ma première hypothèse était : l'accompagnement du FFCS est un processus nécessaire dans la construction de son identité professionnelle.

A travers mes recherches ainsi que l'enquête réalisée, cette hypothèse semble partiellement validée. Il ressort en effet que le tuteur joue un rôle essentiel dans l'acquisition et/ou le développement des compétences du FFCS, ce qui contribue à son épanouissement et à son intégration dans un nouvel environnement professionnel.

Les personnes interrogées soulignent l'importance du tuteur dans ce processus, en décrivant à plusieurs reprises, sa présence comme étant « *nécessaire* ».

Quant à la posture managériale, elle se construit en fonction des valeurs personnelles et professionnelles du FFCS, mais est également influencée par l'image que renvoie le tuteur/ le pair accompagnant ainsi que par ses conseils dans certaines situations délicates.

Les échanges avec les membres de l'équipe, les collègues et la direction sont également important, car ils apportent leur soutien, leur confiance et leur expertise, qui sont autant de "*piliers*" sur lesquels s'appuyer.

En outre, j'ai noté que cette période de transition permet à tous, qui ont exercé cette fonction pendant plus d'un an et demi, une évolution de leur posture managériale qui leur est propre et pas seulement influencée par leur tuteur. En effet, le rôle du tuteur/ accompagnant dans ce processus est essentiel pour certains apprentissages mais l'identité professionnelle se

construit à la fois avec leur propre identité, tout au long de l'exercice de la fonction et avec les relations interpersonnelles qu'ils peuvent avoir en soutien dans cette construction. Je dirais que le tutorat et /ou l'accompagnement et/ ou les interactions avec les pairs qui l'entourent, permettent de ne pas ressentir un sentiment de solitude dans cette transition identitaire.

8.2 Hypothèse 2

La seconde hypothèse partiellement validée était : l'influence du tuteur cadre de santé, permet au FFCS de renforcer sa confiance en soi et ses compétences dans ses nouvelles fonctions.

Au cours de mon enquête de terrain, j'ai pu constater que la notion de confiance en soi était importante pour tous les FFCS. En effet, ils expriment le besoin de se sentir en confiance pour prendre des décisions.

Cependant, cette confiance en soi peut parfois être remise en cause selon la relation tuteur-tutoré qui peuvent parfois être en désaccord professionnel (exercice de la profession, type de management, incompatibilité ...) et entraver la confiance en soi du FFCS (remise en question).

Dans ce contexte, l'autonomie du FFCS pourrait être un sujet intéressant à explorer.

Au cours de mes entretiens, j'ai remarqué que le rôle du tuteur ou de l'accompagnateur est primordial pour les FFCS, qui se sentent rassurés et fiers lorsque leurs décisions sont validées par leur tuteur. Cependant, je me suis interrogée sur le lien entre ce sentiment de fierté et la peur de faire des erreurs.

Par ailleurs, je me suis aussi demandé s'il existait un temps d'exercice de la fonction pendant lequel le FFCS devait être laissé autonome, ou si au contraire une autonomie immédiate pouvait permettre de renforcer sa confiance en soi (auprès des équipes, des pairs, de l'institution) et sa légitimité dans les prises de décisions.

8.3 Hypothèse 3

La troisième hypothèse qui est partiellement validée : La période de FFCS lui permet de confirmer son envie d'évoluer vers des fonctions managériales.

Durant cette période, le FFCS peut découvrir et se familiariser avec les différentes missions inhérentes à la fonction, ainsi que se positionner au sein de l'institution et comprendre les

enjeux et les difficultés de cette fonction d'encadrement. Le tuteur joue également un rôle important en personnalisant le parcours du FFCS en fonction de ses besoins réels.

Par ailleurs, la période de FFCS peut être perçue comme une étape de transition avant d'entamer une formation diplômante. Dans les institutions publiques, le retour en arrière n'est pas possible, d'où la nécessité d'une période d'une durée suffisante permettant au FFCS de faire le deuil de des soins et d'adopter un rôle de manager et de confirmer son envie d'évolution professionnelle.

Cependant, ce qui invalide partiellement cette hypothèse est que l'ensemble des personnes interrogées ont la connaissance d'un FFCS ayant abandonné ses fonctions durant leur période d'exercice managérial. Certains évoquent un sentiment de solitude perçus par le FFCS concerné, d'autres ne sont pas certains que cette cause justifie l'abandon. Serait-ce la réalité des missions et des responsabilités du cadre de santé non perçus par l'infirmier désireux d'évoluer, qui remettent en question son projet professionnel ?

Je relève que selon les institutions, la durée de la période de FFCS varie. Ainsi, il est important de s'interroger sur la durée nécessaire de tutorat pour permettre au FFCS de s'accoutumer à la fonction.

Ainsi, il serait intéressant de s'interroger : quelle est la durée nécessaire de tutorat pour permettre au FFCS d'être confortable ? Existe-t-il une période de tutorat efficace qui ne serait pas délétère au développement professionnel ? Existe-t-il un moment où le tutorat peut entraver la confiance en soi et l'envie d'évoluer du FFCS ? Quelles sont les causes d'abandon, autre que le tutorat ?

8.4 Hypothèse 4

La dernière hypothèse émise était : L'influence négative et/ou l'absence de tutorat, peut conduire le FFCS à une perte de confiance en soi et de sa motivation jusqu'à conduire à l'arrêt de ses fonctions d'encadrement.

A travers mon parcours professionnel, mes recherches et mes entretiens, je peux affirmer que cette hypothèse est validée.

Avoir un tuteur est essentiel pour aider à intégrer le FFCS dans l'institution, pour lui montrer comment fonctionne l'organisation, lui donner les clés pour comprendre les différentes complexités de son rôle et les attentes qui en découlent. Le tutorat permet également de

répondre aux questions fréquentes, de prodiguer des conseils et des astuces, d'accompagner le FFCS dans son développement professionnel.

Cependant, s'il n'y a pas de tutorat ou si l'influence du tuteur est négative, le FFCS peut se sentir seul dans son rôle, avec le risque de perdre confiance en lui-même. Il peut alors commencer à douter de ses compétences et se sentir inquiet quant à sa capacité à répondre aux attentes de l'institution. Cette situation peut causer une certaine détresse et une diminution de la motivation dans son travail, conduisant éventuellement à l'arrêt de ses fonctions d'encadrement.

Par conséquent, il est important de reconnaître que le soutien des pairs/ du tuteur est nécessaire pour la montée en compétence et l'épanouissement des FFCS.

Le tutorat peut faciliter la socialisation secondaire et permettre l'intégration au sein de l'ensemble des cadres de santé de l'établissement.

Le tuteur peut être un soutien émotionnel et un confident et renforcer l'appartenance à un groupe, à l'institution.

Certains FFCS ont la capacité de développer des relations professionnelles avec leur sens de la communication. Cela n'est peut-être pas la capacité de tous. Les institutions doivent donc reconnaître l'importance du tutorat pour aider les FFCS à se développer et à s'épanouir dans leurs fonctions afin qu'ils poursuivent leur cheminement professionnel.

En effet, l'absence de tutorat/ d'accompagnement et/ou l'influence négative d'un tuteur peut conduire le FFCS à une démotivation, une perte de confiance en soi, à un état de mal être au travail pouvant aller jusqu'à l'abandon de l'expérimentation.

Ces interrogations me conduisent à réfléchir sur plusieurs points importants : Y a-t-il des personnalités spécifiques pour être manager ? Faut-il choisir un tuteur en tenant compte de la personnalité du FFCS pour un tutorat efficace ? L'institution doit-elle désigner les tuteurs ou laisser le choix ? Et enfin, peut-on identifier un profil idéal de tuteur ?

L'objectif principal de mon mémoire était de comprendre l'impact de l'accompagnement et de l'influence d'un tuteur cadre de santé sur la construction de l'identité professionnelle des FFCS. Mes recherches mettent en évidence le rôle complexe mais fondamental du tutorat et/ ou accompagnement dans le développement des compétences du FFCS.

L'idée de créer et/ ou développer le tutorat au sein des institutions est validée tout au long de mon travail de recherche. Ce tutorat doit être attentif à la fois aux besoins individuels mais aussi aux besoins institutionnels.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire et répondre à ma problématique, il apparaît que le tutorat et/ ou l'accompagnement, joue un rôle essentiel dans le processus identitaire du FFCS. L'accompagnement par un pair expérimenté n'est pas seulement la transmissions de compétences techniques mais également un soutien émotionnel et professionnel pour l'épanouissement et l'intégration du FFCS au sein de son nouvel environnement professionnel. Ces relations/interactions avec son tuteur et/ou ses pairs permettent au FFCS de développer une posture managériale efficace et solide, de renforcer sa confiance en soi et de confirmer sa poursuite dans cette fonction tout en gardant ces valeurs personnelles et en développant ces valeurs professionnelles.

L'enquête menée démontrent que le FFCS qui bénéficie d'un tutorat formalisé et/ou d'un accompagnement, d'un soutien par ses pairs, sont mieux préparés à faire face aux défis managériaux et poursuivent leur évolution professionnelle. A l'inverse, l'absence de tutorat et/ou d'accompagnement ou un tutorat inadapté peut mener à une perte de motivation, de confiance en soi pouvant aller jusqu'au renoncement de la fonction d'encadrement. Ainsi, les institutions jouent un rôle important dans la mise en place d'un dispositif d'accompagnement pour les FFCS.

Après un échange avec mon Directeur des soins sur mon sujet de mémoire, je peux affirmer que mon objectif est atteint grâce à ce travail de recherche. En effet, dès mon retour en institution, j'ai pour mission – en collaboration avec une cadre supérieure- de formaliser le tutorat des FFCS au sein de mon institution.

Au cours de mes entretiens, il est souvent apparu que la durée du tutorat doit être limitée afin de permettre au FFCS de développer de manière autonome sa posture managériale. Cette notion de durée me semble nécessaire à explorer en lien avec le concept d'autonomie du FFCS et je me pose la question suivante :

Quelle serait la période de tutorat appropriée pour accompagner le FFCS à développer son autonomie tout en lui assurant un soutien adapté afin de lui donner l'opportunité de prendre des initiatives ?

BIBLIOGRAPHIE

BITAUD, Maryvonne. 2015. *Faire fonction de cadre de santé*. s.l. : Lamarre, 2015. p. XV.

BLANCHET, Fabienne. 2015. *Accompagner le faisant fonction cadre de santé*. supplément à la revue Soins cadre. 2015, 93.

BOUCHER, Elliot. 2022 . *Le tutorat comprendre le role et les enjeux d'un tuteur*. Edusisgn . [En ligne] 10 Aout 2022 . [consulté le : 7 mai 2024.] <https://edusign.com/fr/blog/le-tutorat-comprendre-le-role-et-les-enjeux-dun-tuteur/>.

BOURGEON, Sous la direction de Dominique. 2015 . *Faire fonction de cadre de santé*. s.l. : Lamarre , 2015 .

CAGNOLI, Sylviane. 1996. *Crise et remaniement identitaires des cadres hospitaliers*. Revue Gestions hospitalières . 1996, 355.

CALMETTES, Nadine BERNADEAU- Marguerite. 2015. *Faire fonction de cadre de santé*. s.l. : Lamarre, 2015. p. 75.

CAMPENHOUDT, R. VAN. 2006. Manuel de recherche en Sciences Sociales. *coopération concept*. [consulté le : 15 novembre 2023] 2006. <https://cooperation-concept.net>.

CRETANT, Maria. 2016. *Faisant fonction: quelle légitimité?* Objectif soins et Management. 2016, 251.

DGOS, Ministère des affaires sociales et de la santé -. 2012 . *Diplôme de cadre de santé- Référentiel d'activités et de compétences* . 2012 .

DIVAY, Sophie. 2018:

→ *La nouvelle fabrique de la carrière des cadres de santé à l'hôpital : entre réglementation et cooptation*. Sciences sociales et santé. 2018, Vol. 36.

→ *Socialisation professionnelle de novices expérimentés : les faisant fonction de cadres à l'hôpital*. hal.science. [consulté le 8 mars 2024] octobre 2019. <https://hal.science/hal-03005304/document>.

GENDRY, Élisabeth LAPRUGNE GARCIA - Carol. 2023 . *Processus d'accompagnement des cadres de santé : de la détection des talents à la sécurisation de l'exercice professionnel*. Cadre de santé.com . [consulté le : 13 février 2024]. <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/article/processus-d-accompagnement-des-cadres-de-sante-de-la-detection-des-talents-a-la-securisation-de-l->

Gustave-Nicolas FISCHER, Cyril TARQUINIO, Virginie DODELER. 2020. *Les bases de la psychologie de la santé*. 2020. pp. 172-200.

HALLER, Christophe. 2004. *Faisant fonction de cadre de santé : avantages et limites d'un rôle mal reconnu*. cadre de santé . [En ligne] 19 Aout 2004. [consulté le : 15 Novembre 2023 .] <https://www.cadredesante.com>.

ION, Jacques. 1996. *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Paris : Dunod, 1996. p. 91.

KAES, René. 2017. *Le concept de groupe d'appartenance et le problème de migration des concepts*. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*. février 2017, 69, pp. 183-192.

Le petit Larousse:

→[En ligne] <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accompagnement/469>.

→[Enligne]<https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/contremodele#:~:text=Contre-mod%C3%A8le%20-%20Nom%20commun%20Mod%C3%A8le%20oppos%C3%A9%20ou%20exemple,mais%20pourquoi%20elle%20fonctionne%20diff%C3%A9remment%20des%20autres%20%E2%80%A6>.

LEBOTERF, Guy. 2022. *Etre compétent c'est être capable de savoir agir en situation* . s.l. : Fonction public.gouv, décembre 2022.

LEGENDRE, Muriel. 2015. *Faire fonction de cadre de santé*. s.l. : Lamarre, 2015. p. 19.

MARTIE, David. 2018. *L'identité en construction, le chantier du Faisant Fonction*. cadresanté.com. [En ligne] 5 février 2018. [consulté le: 12 mars 2024.] <https://www.cadresante.com/spip/formation/cadre/article/l-identite-en-construction-le-chantier-du-faisant-fonction>.

MEIER, Olivier. 2019. *Max Weber et la légitimité du pouvoir*. RSE Magazine - Gouvernance, Ethique et développement . [En ligne] 17 septembre 2019. [consulté le: 3 mars 2024 .] <https://www.rse-magazine.com>.

MOHIB, Najoua. 2013. *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. 2013. pp. 337-340.

PIOT, Thierry. 2018. *Une transition professionnelle choisie : d'infirmière à cadre de santé en unité*. Phronesis . 2018, Vol. 7, 2.

Rémi BAZILE, Thierry JOUTARD. 2015. *Faire fonction de cadre de santé*. s.l. : Lamarre, 2015. pp. 112-113.

RIUTORT, Philippe. 2013. *Premières leçons de sociologie*. [éd.] Presses universitaires de France. 2013. pp. 63-74.

ZECHSER, Edith. 2015. *Faire fonction de cadre de santé*. s.l. : Lamarre, 2015. p. 120.

ANNEXES

Annexe I : Entretien exploratoire

Annexe II : Sondage aux FFCS (février 2024)

Annexe III : Sondage aux infirmier(e)s (février 2024)

Annexe IV : Grille d'entretien

Annexe V : Retranscription entretien de Tiago

Annexe VI : Retranscription entretien de Stéphanie

Annexe VII : Tableau d'analyse

Annexe I : Entretien exploratoire

Q1 : Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel ?

IDE depuis 2006. J'ai exercé 4 ans en grossesses pathologiques puis 10 ans aux urgences gynéco-obstétriques du même établissement. Lors du congé maternité de ma cadre, il m'est proposé de faire fonction d'infirmière référente au sein de mon service. A l'issue de cette expérience et sans possibilité d'évolution à cette période sur mon établissement, je demande une mise en disponibilité afin d'exercer en tant que directrice d'un multi-accueil d'un groupe privé.

A la suite d'un remaniement au sein de l'entreprise dont les valeurs ne me correspondent plus, je décide de postuler à une annonce de faisant fonction de cadre dans mon ancien établissement. L'annonce stipulait avoir besoin d'un cadre ou FFCS sur l'unité de psychiatrie périnatale. J'ai finalement en charge 3 unités de pédopsychiatrie.

Q2 : Depuis combien de temps exercez-vous en tant que FFCS (ou : combien de temps avez-vous exercé en tant que FFCS)?

J'ai commencé à exercer en tant que FFCS en novembre, j'ai renoncé à mes fonctions dans le courant de l'été suivant, pendant mon arrêt maladie. Soit environ 8 mois d'exercice réel.

Q3 : Qu'est-ce qui a motivé votre choix de faire fonction de cadre de santé ?

J'ai choisi de devenir FFCS car mon expérience en direction de crèche m'a montré que j'en avais les capacités. Je souhaitais évoluer, le management ne me faisait pas peur et je suis très portée sur les projets et l'accompagnement des équipes.

Q4 : Comment décririez-vous votre accueil puis l'accompagnement dont vous avez pu bénéficier à votre prise de poste ?

Le premier jour de ma prise de poste, j'ai été reçue par ma cadre supérieure, qui m'a accompagnée sur une réunion de synthèse de l'une des unités que j'avais en charge. Elle m'a présentée à l'équipe puis est repartie. Je n'ai pas eu l'accompagnement dont j'avais besoin, ma cadre supérieure étant très demandée/occupée. J'ai su trouver des personnes ressources, du même pôle, que je connaissais en tant qu'infirmière, qui ont été un vrai support pour moi. Je regrette et déplore ce manque d'accompagnement, la certification HAS étant prévue quelques mois plus tard.

Q5 : Qu'est-ce qui a été facilitant/aidant dans cette prise de poste de faisant fonction de cadre de santé ?

Le fait de connaître la structure et de m'appuyer sur des personnes ressources (autres cadres de santé et/ou FFCS) a été aidant pour moi.

Q6 : De quoi avez-vous manqué lors de votre prise de poste dans votre accompagnement ?

Je pense avoir justement manqué d'accompagnement et d'écoute dans ma prise de poste. De tutorat, de formation sur certains logiciels, certaines procédures, de clefs facilitant la prise de poste.

Q7 : Que proposeriez-vous pour améliorer la fidélisation des FFCS ?

La mise en place d'un tutorat pour les FFCS me semble nécessaire. En effet, passer du statut d'infirmière à FFCS n'est pas aisé : les responsabilités évoluent, le positionnement également. Un livret d'accueil pourrait également être un plus, avec un annuaire en fonction des besoins. Une personne ressource, des points réguliers, un rapport d'étonnement, ...

Q8 : Avez-vous quelque chose à ajouter que je n'aurai pas abordé dans cet entretien ?

J'ai pris le poste en novembre. J'ai rapidement fait part à mon encadrement de mes difficultés d'avoir 3 unités en charge. Charge validée par la Direction des Soins. Débuter dans la fonction avec 3 unités n'est pas chose aisée. De plus, ces unités étaient très demandeuses car pas de cadre pendant une longue période.

La certification HAS devait avoir lieu en juin, avec plusieurs axes à travailler, dont les bases, sur chaque unité. Il a fallu accompagner ces 3 équipes dans la préparation à la certification. J'ai su m'appuyer sur des personnes ressources néanmoins, mon encadrement n'était pas présent. J'ai eu 2 ou 3 points avec ma cadre de pôle en 8 mois à qui j'ai demandé de me « soulager » et de retirer une des unités à ma charge. Comment faire un travail qualitatif dans ces conditions ? Comment accompagner les équipes, forces de projets, dans ces conditions ?

J'ai pu obtenir un entretien avec le cadre de pôle puis avec la direction des soins afin d'envisager un changement de service. Initialement proposé en mars, il n'a été effectif qu'en juin afin que je continue la préparation à la certification et que je sois présente à cette période. Je n'ai pas eu le choix. IL m'a aussi été proposé plusieurs formations à destination des nouveaux cadres : en juin, je n'en avais eu qu'une seule.

J'ai enfin pu changer de service, sur une seule unité, en maternité, mon cœur de métier. Malheureusement, mon état psychologique, dégradé par les mois précédents, ne m'a pas permis de m'épanouir : mon burn out était déjà bien installé, je n'ai pas été à mon écoute, j'ai voulu poursuivre un travail de qualité pour la certification. Finalement, j'ai été en arrêt une quinzaine de jours après mon changement de service.

L'impact de cette période est assez violent : culpabilité, perte de confiance en soi, colère, déception, rejet total des institutions. Et un manque total, de mon point de vue, d'empathie et d'écoute (valeurs prônées par les institutions publiques). En réponse à ma demande d'alléger le nombre d'unités à ma charge, ma cadre de pôle m'a répondu qu'elle ne voyait pas où était le problème, qu'elle y arrivait et que justement le problème se situait probablement de mon côté (j'édulcore le réel échange).

En dehors de ça, lorsque j'ai changé de service, j'ai pu avoir un encadrement bienveillant, dans l'accompagnement, dans l'écoute. Donc, je suis persuadée que c'est possible !

Aujourd'hui, je suis infirmière, je ne veux plus entendre parler d'encadrement. Ma reprise après mes 2 mois d'arrêt a été difficile : reprise en mi-temps thérapeutique, aucune proposition de poste adaptée, j'ai dû prolonger mon arrêt afin que l'on puisse trouver une solution. Trois mois plus tard, je demandais une mise en disponibilité. Il a été difficile pour moi de me retrouver, de reprendre foi en mes capacités. Aujourd'hui encore, cela reste difficile mais j'y travaille.

Je ne blâme personne, je pense qu'il y a un « effet domino » dans l'encadrement : la charge de travail des cadres supérieurs / cadres de pôle ne leur permet pas d'être autant auprès des FFCS qu'ils le souhaiteraient (je suppose).

Cela restera toutefois une expérience extrêmement enrichissante.

Annexe II : Sondage aux FFCS (février 2024)

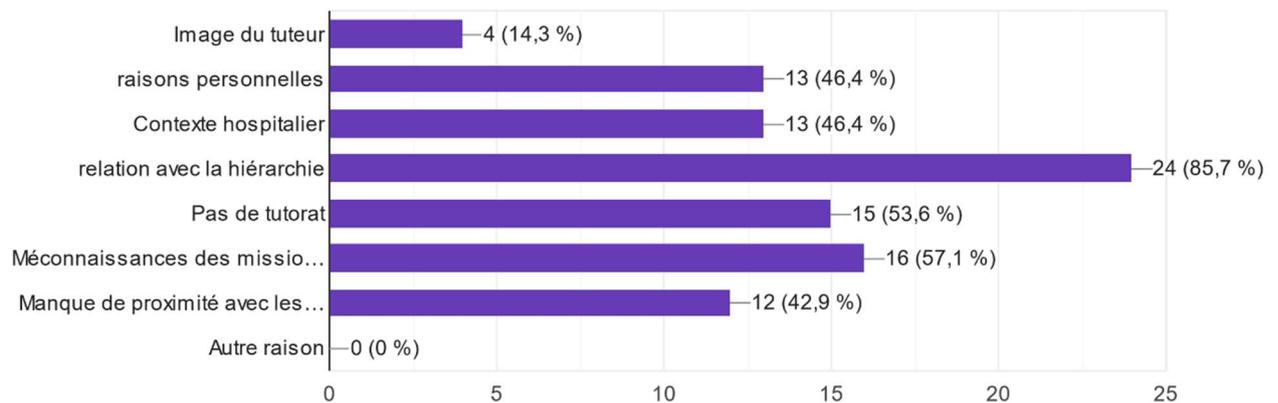
Questions Réponses **28** Paramètres

Selon vous, pour quelles raisons certain FFCS abandonne leur envie d'évoluer vers des fonctions managériales ?

- Image du tuteur
- raisons personnelles
- Contexte hospitalier
- relation avec la hiérarchie
- Pas de tutorat
- Méconnaissances des missions invisibles
- Manque de proximité avec les équipes
- Autre raison

Selon vous, pour quelles raisons certain FFCS abandonne leur envie d'évoluer vers des fonctions managériales ?

28 réponses



Annexe III : Sondage aux infirmier(e)s (février 2024)

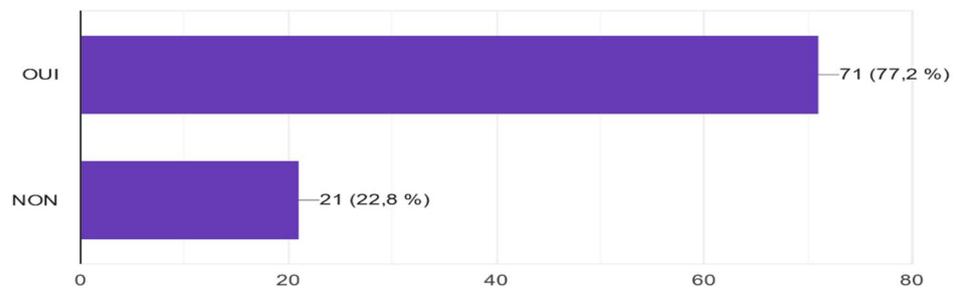
Questions Réponses **92** Paramètres

Le posture du cadre de santé, influence t-elle les agents dans leur envie d'évoluer vers des fonctions managériales?

- OUI
- NON

Le posture du cadre de santé, influence t-elle les agents dans leur envie d'évoluer vers des fonctions managériales?

92 réponses

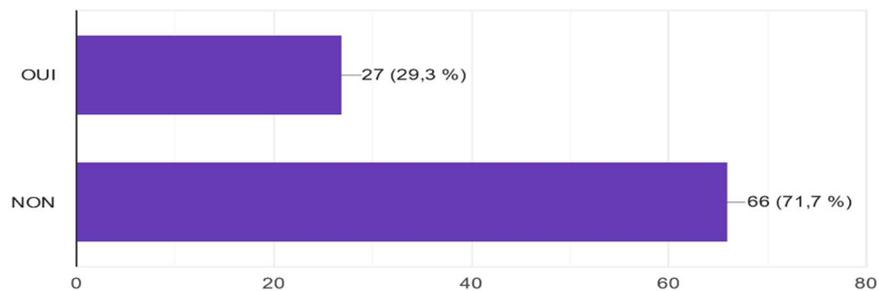


Vous même, avez vous été amené à renoncer à votre projet de devenir cadre de santé suite à l'image renvoyée de la fonction, par votre encadrement?

- OUI
- NON

Vous même, avez vous été amené à renoncer à votre projet de devenir cadre de santé suite à l'image renvoyée de la fonction, par votre encadrement?

92 réponses



Annexe IV : Grille d'entretien

ENTRETIEN DU MEMOIRE

Je suis Julie PAIS SANTIN, étudiante cadre de santé à l'IFCS Montsouris.

Dans le cadre de ma formation, je réalise un mémoire de fin d'études et un travail de recherche sur l'accompagnement et le tutorat du faisant fonction cadre de santé.

Ainsi je souhaite réaliser avec vous, un entretien de 45 minutes à 1h. Celui-ci est strictement anonyme.

Je souhaiterais avoir votre accord pour l'enregistrement de l'entretien, cet enregistrement sera effacé à la suite de mon travail de fin d'études.

Critères d'inclusion de l'enquête :

- Etablissements privé et/ou publics
- Faisant fonction cadre de santé d'un établissement
- Durée d'exercice dans cette fonction non précisée

Méthodologie de l'entretien semi-directif :

L'entretien se déroulera en 4 thématiques :

- Evolution professionnelle
- La légitimité du FFCS
- La posture managériale
- Le tutorat

1. Evolution professionnelle

Etablissement privé

/ Etablissement public

Q1 : depuis combien de temps exercez-vous en tant que FFCS ?

- < 1 an
- Entre 1 an et 3 ans
- > 3 ans

Q2 : Pourriez-vous développer votre parcours professionnel ?

Q3 : Qu'est-ce qui vous a donné l'envie d'évoluer vers des fonctions managériales ?

- L'encadrement a-t-il influencé votre décision ?

Q4 : Est-ce un choix de votre part d'être FFCS avant l'école des cadres ou est-ce une obligation institutionnelle ?

- Quelles sont les démarches à effectuer pour être FFCS dans votre institution ?
- Les paramédicaux souhaitant intégrer un IFCS et n'ayant pas exercé en tant que FFCS, sont-ils financés par votre établissement ?

Q5 : Selon vous, cette période de FFCS est-elle nécessaire avant d'entrer IFCS et pourquoi ?

- Que vous apporte-t-elle ?
- Qu'apporte-t-elle à l'institution ?

2. Légitimité

Q6 : En tant que FFCS, pensez-vous être légitime auprès de vos pairs et de vos supérieurs hiérarchiques ?

SI OUI :

- Pouvez-vous, m'expliquez en me donnant des exemples concrets où vous vous êtes senti légitime ?

SI NON :

- Qu'est-ce qui vous fait penser que vous ne l'êtes pas ?

3. Posture managériale

Q7 : Pourriez-vous me décrire ce que vous constatez avoir changé lorsque vous êtes passé de professionnel paramédical à FFCS ?

- Avez-vous développé ou intégré d'autres compétences ? Lesquelles ?
- Pensez-vous que le passage par le FFCS est-il nécessaire pour se créer une identité managériale ? Si oui pourquoi ?
- Quels changements avez-vous pu observer chez vous depuis votre prise de poste ?

Q8 : Pensez-vous que l'accompagnement par un tuteur est-il essentiel pour trouver sa posture managériale ?

- Selon vous en quoi ?
- Pourriez-vous me donner des exemples précis ?

4. Tutorat

Q9 : Avez-vous bénéficié d'un tutorat ?

SI OUI :

- De combien de temps ?
- Est-ce un tutorat formalisé au sein de votre établissement ?
- Pourriez-vous m'expliquer en quoi consiste ce tutorat ?

Si NON :

- Connaissez-vous les raisons de l'absence de tutorat ?
- Qu'est-ce qui vous a manqué ?
- Pourriez-vous me décrire des situations, dans lesquelles vous vous êtes retrouvé en difficulté faute de tutorat ?
- Avez-vous des personnes ressources en cas de besoin ?

Q10 : Que pourriez-vous me dire sur l'impact du tutorat d'un pair sur votre motivation à poursuivre un projet cadre de santé ?

- Qu'est ce qui pourrait vous faire renoncer OÙ
- Au contraire qu'est-ce qui vous permettrait de poursuivre ?
- Avez-vous des exemples concrets de situations dans lesquels vous auriez pu vous questionner sur votre évolution professionnelle ?
- Connaissez-vous des situations dans lesquelles vos collègues ont abandonné leur projet professionnel faute de tutorat ?

Q11 : Pensez- vous que le tuteur peut permettre au FFCS de renforcer sa confiance en soi ?

- Pourriez-vous me décrire une situation précise dans laquelle l'attitude ou les mots de votre tuteur vous ont permis de prendre confiance en vous ? Ou au contraire vous ont amenés à vous remettre en question ?

Q12 : Avez-vous des choses à rajouter ?

Annexe V : Retranscription entretien de Tiago

3 **Dans le cadre de ma formation, je réalise un mémoire de fin d'étude et un travail de recherche sur l'accompagnement et le tutorat du faisant fonction.**

Déjà, je te remercie d'avoir accepté notre entretien.

Il est strictement anonyme et j'aimerais avoir ton accord pour l'enregistrement.

6 Je te donne mon accord pour enregistrer notre entretien.

9 **Super.**

L'entretien va se dérouler en quatre thématiques, l'évolution professionnelle, la légitimité du faisant fonction, la posture du manager et le tutorat.

12 D'accord.

15 **Donc, depuis combien de temps tu exerces en tant que faisant fonction ?**

Environ deux ans.

18 **D'accord.**

Est-ce que tu peux me développer un petit peu ton parcours pro ?

21 Je suis technicien de laboratoire de grade.

24 J'ai commencé dans la fonction publique hospitalière en 1990 au sein d'un établissement public, qui est maintenant regroupé en GHT depuis 2016.

27 J'ai parcouru différentes fonctions que le technicien peut occuper dans cet hôpital, au laboratoire de biochimie, j'ai travaillé de nuit, j'ai travaillé en anapath pendant près de dix ans, je suis repassé au laboratoire de biologie médicale.

A l'orée des années 2000 pour repasser de nuit, terminer un cursus universitaire transversal que je voulais mener en sciences humaines.

30 Et je suis revenu dans l'équipe de jour parce que je continuais à évoluer et j'ai développé mon autonomie et des compétences dans ce qu'on appelle maintenant la biologie délocalisée.

33 C'est-à-dire porter le laboratoire dans les services, au plus près des soignants, des équipes soignantes et des patients, pour qu'ils aient un rendu de résultat plus rapide et fiable.

Voilà.

36 "Et ayant fait le tour de ma fonction, il y a un peu plus de deux ans, j'ai désiré..."

La seule marche qui me restait pour évoluer, c'était les cadres de santé."

J'avais caressé un peu les... Tant que je trouvais des différentes... différentes sources de satisfaction et d'innovation dans mon travail de technicien de laboratoire... J'ai exploré toutes les pistes.

39 Et en fait, il me restait celle-là. Elle me faisait un peu peur en fait.

Je n'osais pas trop au départ parce que je n'ai pas été... On ne nous incitait pas en fait.

Voilà.

42 On ne nous incitait pas.

C'était un monde obscur.

Pour moi, le cadre de santé, je ne le voyais pas trop.

45 Je me suis intéressé... à l'occasion d'un futur départ d'un de mes collègues cadres, je postule, je lance, je joue mon atout, je postule.

C'était ça où, finalement, je parlais, parce que j'avais vraiment envie de me renouveler.

48 Et ma cadre de pôle, à l'époque, a trouvé ma candidature intéressante.

Elle était intéressée aussi, parce qu'elle avait besoin de quelqu'un.

Et donc, elle m'a proposé un poste, pas tout au long de l'hôpital, comme je m'y attendais, mais dans le GHT, au sein du laboratoire.

51 Je me suis retrouvé il y a deux ans faisant son cadre de santé au laboratoire.

- 54 **Tu m'as un petit peu déjà expliqué, qu'est-ce qui t'a donné vraiment l'envie d'évoluer vers des fonctions managériales ?**
Est-ce qu'il y a quelque chose qui t'a dit, c'est ça et j'ai envie de faire ce métier-là ?
- 57 J'ai évolué vers les fonctions managériales parce que j'avais acquis tellement d'autonomie, de plus en plus d'autonomie dans mes fonctions en tant que technicien référent en biologie délocalisée.
- 60 J'ai participé aux réunions avec les cadres de santé des autres services.
Je participais à la mise en place automates avec les biologistes du laboratoire.
- 63 J'étais vraiment dans un processus institutionnel qui m'a fait toucher du doigt quelque chose qui m'intéressait.
Donc je me suis dit, voilà, là je pourrais aller encore plus loin et j'avais envie de...
Ma vision ça a toujours été de rendre plus proche le laboratoire des autres services de soins.
- 66 J'avais toujours l'impression que le laboratoire était un peu dans sa tour d'ivoire isolé des autres et je voulais que le laboratoire soit proche des services de soins, soit vraiment à leur service en fait... dans le souci de bien faire les choses.
- 69 Donc c'est pour ça que je me suis dit, le pas à franchir, c'est de prendre les choses en main, donc c'est de mettre la main à la pâte.
Voilà, c'est ça.
- 72 **Ok, très bien.**
Est-ce qu'une de tes cadres, pareil, t'as déjà un petit peu répondu, mais t'as influencé dans cette décision ?
- 75 Alors, ils m'ont proposé, aux entretiens annuels d'évaluation, ils m'ont proposé mais sans m'inciter.
- 78 En fait, ils m'ont proposé au moins une fois, mais sans m'inciter, voilà, en me disant que penses-tu du métier de cadre?
Pour le coup, j'ai été un peu...
- 81 Je n'ai pas su quoi répondre, parce que je ne m'attendais pas à ça.
Je n'étais pas préparé, en fait, à faire cette révolution copernicienne.
Je n'ai pas... Je me suis dit, ouais, bon...
- 84 Finalement, ma situation était quand même confortable, me plaisait, je n'avais pas spécialement envie.
Mais c'est quand la... En fait, c'est six mois après, ce n'était même pas un entretien d'évaluation,
- 87 c'est six mois après cet entretien-là que l'occasion se présente.
J'ai appris que mon cadre partait.
Il me dit, là, tu peux encore jouer ta carte.
- 90 Et là, je me suis dit, oui, finalement, c'était le moment. C'est un signe!
Je n'ai pas eu d'incitation en disant, tu feras un bon cadre, tu as les qualités, vas-y, lance-toi.
C'était vraiment, je trouve, dommage peut-être, mais c'était une trop grande neutralité qui n'a pas incité à...
- 93 Donc, j'ai fait moi-même ce choix.
Mais rétrospectivement, je me dis que si mon cadre m'avait présenté quelle était la réelle nature de son métier, comment il le vivait, comment il le percevait, quelle satisfaction il en retournait, je pense que j'aurais sûrement franchi le pas avant.
C'était une inconnue.
- 99 **Donc là t'es devenu faisant fonction... avant l'école, est-ce que pour toi c'était un choix ou une obligation institutionnelle avant d'intégrer l'école ?**
- 102 Une obligation!
Institutionnelle, oui.
- 105 J'aurais aimé, moi ça ne m'aurait pas dérangé d'aller à l'école directement pour faire ensuite, enfin voilà, mais c'était une obligation, c'était comme ça.

- 108 Donc il n'y a pas de.. Et c'est toujours comme ça que je l'ai vécu, en fait, dans les laboratoires.
Il y a toujours eu des FFCS avant d'avoir des cadres.
Souvent, on avait un faisant en fonction qui partait ensuite à l'école des cadres et qui revenait ou qui repartait après.
- 111 Ça a toujours été comme ça dans mon institution, en tout cas.
- OK, d'accord.**
- 114 **Quelles sont les démarches à effectuer pour être faisant en fonction au sein de ton institution ?**
- 117 Écrire un CV et une lettre de projet professionnel expliquant ses motivations.
On écrit à sa cadre de pôle, qui retransmettra et qui convoquera la personne. J'ai eu deux entretiens de deux heures avec ma cadre de pôle, qui est maintenant ma cadre de pôle.
- 120 J'ai eu un entretien avec... avec le Directeur des soins et un troisième, c'était un entretien avec ma chef de service.
J'avais trois feux verts, donc voilà, j'ai été pris.
- 123 **Ok, super**
Est-ce que tu penses que dans ton institution, donc là tu disais que c'était obligatoire... est-ce que tu penses que maintenant, dans le contexte actuel, si les paramédicaux souhaitent intégrer un IFCS, passent leur concours sans être faisant fonction, est-ce qu'ils sont financés par l'établissement ?
- 129 Je ne pense pas !
- 132 **D'accord.**
Je ne pense pas!
- 135 **Alors, pour toi, cette période, tu disais que pour toi, si tu avais pu intégrer l'IFCS tout de suite tu l'aurais fait, est-ce que maintenant tu penses, après deux ans, que cette période de faisant fonction, elle est nécessaire avant d'entrer en IFCS ?**
Qu'est-ce qu'elle t'apporte ?
- 141 Je pense qu'elle est vraiment nécessaire.
Elle est souhaitable, mais pour moi, elle va plus loin.. Je pense que c'est nécessaire !
Elle m'apporte l'expérience, le côté pragmatique.
- 144 On touche du doigt réellement ce qu'est la fonction de cadre, les contraintes, les joies, les bonheurs.
On touche vraiment le métier!
Et avant de se lancer dans une formation diplômante et dans un métier vraiment tout à fait différent... il est bien de le pratiquer pour voir vraiment si, finalement, ça nous plaît, si on est fait de ce bois qui est assez exigeant et qui va nous permettre de résister plus tard à la pression.
- 147 Donc, faire faisant fonction, oui, je pense que c'est nécessaire pendant deux à trois ans.
- 150 Trois ans, je trouve que c'est un petit peu long... deux ans, déjà, on se rend très bien compte de ce que ça vaut.
Donc, voilà.
- 153 Surtout que moi, quand je suis arrivé, on parlera peut-être du parcours après, mais quand je suis arrivé, je me suis retrouvé tout de suite avec deux services, 60 agents, totalement débutants.
Je pense que mes deux ans valent bien trois fois plus (rires).
- 156 **C'est sûr.**
- 159 C'est en fonction de... de deux à trois ans, je pense, en fonction de l'expérience qu'on a pu mener ou de chaque histoire personnelle.

Je pense que c'est... Mais oui, c'est nécessaire.

162 Franchement, c'est un plus.
Et je le voyais à la prépa de l'IFCS.

165 Celles et ceux qui étaient faisant fonction, celles et ceux qui ne l'étaient pas, et ils n'avaient pas du tout, dans la façon d'aborder les devoirs, la réflexion sur le métier, ça reste de l'ordre du fantasme, au sens grec du terme fantasia, ça reste une image.

168 Ils ne se sont pas approprié le métier, ce qui est difficile.
Alors nous, là, des fois, on trouve que... Au moins, on a la réalité de la chose, et je pense que oui, pour moi, c'est nécessaire.
C'est mon opinion.

171 **Super.**
Donc toi, ça t'apporte beaucoup, ça apporte au FFCS...

174 **Est-ce que tu penses que ça apporte aussi à l'institution ?**

Alors, oui!

177 Oui, ça apporte à l'institution.
Parce qu'elle va se rendre compte si elle choisit le bon candidat, d'une part.
Elle va faire des économies substantielles, mais ça c'est un petit plus... ce n'est pas de sa faute.

180 En effet, pendant deux ans à trois ans, elle paye un médicotech à son grade et pas au grade de cadre.
Pour ça, c'est annexe, c'est le petit truc.

183 Mais effectivement, ça permet à l'institution de se rendre compte si le candidat est le bon.
En tout cas si elle peut vraiment miser sur lui, puisque c'est un investissement aussi pour l'institution, de jauger de ses qualités, de le voir en réunion, de le voir évoluer avec ses pairs, de le voir dans sa propre fonction, de voir comment il s'approprie son métier, quels liens interpersonnels il arrive à créer avec les membres de son institution, ses collègues, les services techniques, des ressources humaines et service financier.

186 Ça lui permet à l'institution de mieux percevoir cela et voir effectivement si elle s'est complètement trompée ou pas.

189 Je pense que c'est utile!

192 **Ok, On va passer à la légitimité...**
Alors, toi, en tant que faisant fonction, est-ce que tu penses être légitime auprès de tes pairs ou de tes supérieurs hiérarchiques ? Et/ ou de tes supérieurs hiérarchiques, d'ailleurs.

198 Alors, auprès de mes pairs, oui.
Et de mes supérieurs hiérarchiques aussi.
D'une part, le premier, parce que c'est elle qui m'a choisi.
Elle ne m'a pas enlevé sa confiance ni sa légitimité.

201 Et auprès de mes pairs aussi.
Après, c'est... Comment qualifier, comment percevoir la légitimité dans la relation avec l'autre ?
Voilà, c'est la difficulté de ta question.

204 La légitimité, je la perçois tout simplement parce que je suis, voilà, dès qu'il y a quelque chose en rapport avec le laboratoire, c'est vers moi qu'on s'adresse, c'est moi qui résous le problème, qui améliore la chose. Tant que faire peu, j'ai pas non plus réponse à tout.

207 Et c'est donc... C'est le côté légitime, voilà.
Je suis également responsable de mon laboratoire dans sa partie administrative. Les résultats, c'est les biologistes.

210 Je fais en sorte que tout aille mieux.
Et voilà, je manage mon laboratoire.

213 Donc oui, j'ai... Pour moi, mes pairs, je les pense... Enfin, je ressens de la légitimité vis-à-vis de mes pairs. Il n'y a pas de... que je ressens une différence, en fait.
Je ne sens pas du tout de différence.

216 D'ailleurs, j'ai mis un petit temps, parce que j'avais une collègue qui était un petit peu agoraphobe à l'époque, moi, elle est partie.
Et quand elle est partie, un petit peu en burn-out et que ça n'allait plus trop, je me suis retrouvé tout seul et j'ai intégré le groupe, au déjeuner de midi, j'ai intégré le groupe des cadres, en fait.

219 Et c'est là où je me suis dit, pourquoi je ne l'avais pas fait avant ça, en fait ? parce que j'ai découvert, là je me suis vraiment, j'ai pris ma place au sein de l'institution, de façon informelle, mais là j'ai pris une seconde fois ma place au sein de l'institution, parce que du coup mes collègues

222 me connaissent maintenant tout à fait beaucoup mieux, et oui, ça n'a plus rien à voir.
J'avais une collègue avec qui... on parlera du tutorat justement.
Bon voilà, je me sens légitime, je me sens légitime.

225

D'accord, bah super, ok.
On va passer à la posture managériale.

228 **Qu'est-ce que toi tu as constaté avoir changé lorsque tu es passé de professionnel paramédical à faisant fonction ?**
Est-ce que tu as développé ou intégré des compétences ?

231

Oui, j'ai développé des compétences.
J'ai développé deux choses.

234 Dans la gestion, que je n'avais pas du tout. En tant que pharmacien, je pense qu'une infirmière, c'est pareil.
Au départ, la gestion, la logistique d'un laboratoire, ce n'est pas notre ressort, donc on ne s'y

237 intéresse pas.
Donc un savoir-faire avec le côté finance, logistique, études de marché, j'ai appris comment on marchait, comment on acquérait nos automates, j'ai appris qu'il existait des EPRD, j'ai développé

240 ces compétences-là... qui sont vraiment de la gestion, du management aussi.
Là, c'est la prépa à l'école des cadres qui m'a donné aussi les billes, qui m'a donné beaucoup de littérature à lire et j'ai compris certaines choses dont on ne m'avait pas donné forcément au départ.

243 Donc savoir-faire et savoir-être, j'ai changé en fait !
Je me suis affirmé. Au départ, je pense que quand on prend cette fonction, on garde toujours un petit peu la trace de son métier d'origine... donc infirmier, manip radio, prépa, technicien de

246 laboratoire.
Et on a tendance à être... Je sais qu'au début, c'était peut-être un défaut, mais voilà, être le cadre sympa, un ancien tech.

249 Mais très vite, je me suis dit, non, t'es plus ancien tech, t'es plus tech, t'es cadre.
Voilà.
Et du coup, je me suis... Je me suis autorisé à ne plus culpabiliser quand je disais non.

252 Au début, c'est dur de dire non à ses collègues parce qu'il faut faire ça.
On se noie dans des explications. Maintenant, je suis plus ferme... j'ai développé cette fermeté.
Je leur dis non.

255 Je leur explique toujours pourquoi.
Mais c'est non.
Il y a des règles à respecter.

258 Je suis toujours très assertif, je m'énerve très rarement.
Des fois, je hausse la voix, mais je prends mon temps aussi.
Avant, j'avais tendance à vouloir donner une réponse tout de suite, que nenni... Des fois, j'ai dit oui

261 trop vite, je me suis mis dans des panades pas possible.
J'ai dit non trop vite, je me suis mis aussi dans des panades.
Maintenant, quand on me pose un truc, je dis, je vais y réfléchir, je vous donnerai une réponse

264 demain, on verra.
J'ai fait une demande sur Equitime, je vais voir, ça passe, je vais quand même voir, parce qu'en effectif ça passe, mais en compétence ça passe peut-être pas, donc j'ai pris ce recul, j'ai pris cette

267 expérience, c'est les petits coups qu'on prend qui font qu'on prend sa posture.
C'est pas un claquement de doigts, je pense qu'il faut bien deux ans, deux à trois ans pour s'affirmer

comme le cadre.

- 270 Je blague avec mes collègues, c'est pas c'est que je vois un téléphone, ils sont tous sur leur téléphone maintenant, je dis non, tu ranges ça, c'est un mauvais exemple, très gentiment, c'est un mauvais exemple que tu vas donner à tes futurs collègues, c'est pas possible.
- 273 Si tu veux, tu vas dans la salle de pause, tu joues, tu passes ton coup de fil, tu passes tes messages, si c'est important, tu y vas maintenant, mais quand t'es au boulot, quand t'es sur ta paillasse à sortir des résultats, tu restes focus, t'es concentré, et moi j'ai besoin de ça.
- 276 Donc j'ai une exigence forte, j'ai aussi une bienveillance qui me dit, voilà, je ne vais pas non plus les engueuler, mais quand je les vois avec leur téléphone, je dis, hop, tu peux sortir, aller dans la salle de pause, faire ton truc, c'est urgent, sinon tu reviens.
- 279 On n'est pas des infirmiers, on n'a pas de patients, mais quand ils sont à produire des résultats sur leur machine, il faut qu'ils soient focus, donc ça prend le pli.
Du coup, ils me voient... C'est une autorité qui est chez moi plutôt naturelle.
- 282 Je n'ai pas besoin d'hausser la voix, etc.
Je pense que, voilà, c'est peut-être la carrure... (rires) Mais ça m'a pris du temps.
Ça m'a pris du temps... Je n'osais pas.
- 285 Oui, je culpabilisais !
Il y a des fois, je me réveillais la nuit en me disant, il faut que je leur dise que les vacances, ça ne passe plus.
- 288 Il n'en va falloir qu'un qui enlève ses vacances à la Toussaint.
Maintenant, c'est OK, ça ne passe pas... je vais leur dire, mais j'ai intégré le fait que ça me... ça me stresse plus quoi.
- 291 Donc c'est pas mon problème, enfin c'est mon problème si, mais ça va être à eux de gérer le truc donc voilà.
C'était quoi la question initiale au fait ?
- 294
- C'est exactement ça ce que tu as constaté, ce qui a changé depuis que tu es faisant fonction et en fait on constate, si j'ai bien compris, une évolution, voilà, on passe par des erreurs et puis après on évolue, on a une vision plus globale....**
- 297
- Et on s'en rend compte aussi bien dans le savoir-faire, donc les compétences, les connaissances que tu apprends, les savoirs que tu apprends, et finalement, ce qui est du ressort plus intime de la connaissance de soi, c'est ce qu'on pourrait appeler l'identité professionnelle, là, vraiment, tu t'affermis, alors tu t'affermis ou tu casses.
- 300
- 303 Il y a des fois, moi, j'ai ma collègue, elle est partie en vrille parce qu'elle était trop...
Il faut savoir exprimer, savoir dire les choses.
Si tu t'adresses à eux comme à des enfants, que tu les engueules, parce que tu veux qu'ils rangent
- 306 leur téléphone portable, ils vont réagir comme des enfants, ils vont bouder, ils vont se liguier contre toi, et c'était infernal après pour elle.
- Il faut savoir dire les choses, les répéter, avec bienveillance, en deux mots, bienveillant.
- 309 Mais voilà, il faut petit à petit faire passer le message, être comme l'eau qui use un peu les galets, Mais c'est...
Je pense qu'au départ, quand on prend cette fonction, on a un fond. On a un fond qui nous permet de la tenir, cette fonction.
- 312 Quel qu'il soit, ça peut être une autorité naturelle, une bienveillance, il nous faut ce fond.
Si on est dans l'impatience, dans la colère, dans le ressentiment perpétuel, on n'y arrivera pas.
- 315 Je pense qu'il faut aimer au sens philos grec... aimer son prochain... Il faut aimer nos patients, nos collègues aussi.
C'est comme ça qu'on pourra les respecter.
- 318 C'est une opinion personnelle...
Et en les aimant, ça nous fait évoluer vers une posture plus d'autorité naturelle et ça nous facilite la vie.
- 321 Une fois que c'est posé, à les respecter, il n'y a pas de souci.
La posture évolue.

- 324 **Penses-tu que l'accompagnement par un tuteur est essentiel justement pour trouver cette posture managériale ? Quand on est faisant fonction...**
- 327 Moi, je n'en ai pas eu, en fait.
Je regrette un peu de ne pas l'avoir eu.
Cette question est ambivalente parce que je me dis Oui, c'est bien d'avoir un tuteur qui te permet
- 330 d'éviter peut-être des erreurs grossières.
Et quelque part... finalement, tu vas prendre le pli du tuteur et tu vas grandir comme le tuteur, à tort ou à raison.
- 333 Après, tu peux t'apercevoir que ton tuteur, ce n'était pas si... optimal que ça... et que finalement, tu aurais pu réagir différemment, et que maintenant, c'est un peu tard, parce que ça fait quelques années que tu suis, et du coup, ton équipe a pris un pli, et tu vas avoir du mal à changer ta posture.
- 336 Avoir un tuteur, c'est bien, je pense, vraiment dans un temps limité, six mois, un an maximum, et ensuite, six mois peut-être, et ensuite, pouvoir grandir soi-même et s'épanouir.
Je pense que c'est ce qui m'est arrivé.
- 339 J'ai eu un tutorat, mais à peine deux mois, parce que M. m'a suivi, puis ensuite elle est partie à l'école des cadres. Je me suis retrouvé avec ma collègue cadre faisant fonction depuis un an avant moi, donc jeune cadre, comme moi ... junior.
- 342 C'était un peu sport parfois, parce que je ne savais pas trop.
Du coup, j'ai fait quelques erreurs, mais j'ai été très prudent... surtout ne jamais s'énerver et prendre le temps, faire ses erreurs peut-être, mais prendre le temps de pouvoir les rattraper et de mettre en
- 345 place certaines choses petit à petit. J'ai vraiment pris mon temps pour m'épanouir et prendre ma place.
J'avais une réunion cet après-midi avec une de mes équipes. C'est un bonheur, ça se passe super
- 348 bien. Il y a un retour, il y a un échange.
Je suis content d'avoir fait ce chemin-là !
Le tutorat, oui, je pense que ça m'aurait quand même aidé.
- 351 Je le regrette de ne pas l'avoir eu... Et d'un autre côté, je me dis pas trop longtemps, parce que... qui dit tutorat dit quelle période on va lui donner pour qu'ensuite il faut pas que le tuteur impose trop, sinon tu vas normaliser ou tu vas normer tes futurs cadres.
- 354 Et le but c'est, à mon avis, ce serait dommage, on est tous différents les uns les autres, en tant que cadre... de s'enrichir, soit d'avoir des cadres différents.
Et je vois qu'au laboratoire, ils apprécient beaucoup le fait que ma collègue...
- 357 Alors, ça fait un peu maman-papa, mais M., elle a le côté super... Tu sens qu'elle tient sa famille à la maison.
Et puis t'as le père, tranquille, qui a de l'autorité, mais qui, du coup, moi, qui ai une autorité
- 360 beaucoup plus tranquille, beaucoup plus naturelle, sans avoir à...
Elle crie pas, mais sans avoir à hausser le ton.
Et quand j'hausse le ton, tout de suite, ça frise, je l'ai vu il n'y a pas longtemps, il y avait un truc pas
- 363 possible et tout de suite, ça inquiétait les jeunes qui m'ont regardé avec des yeux un peu effrayés (rires).
Le tutorat, oui, mais je pense dans un temps limité, peut-être six mois après, pour permettre au
- 366 faisant fonction de pouvoir s'épanouir et de faire aussi ses propres erreurs.
Voilà.
Il aurait évité les erreurs grossières, mais il faut qu'il soit un peu cabossé pour prendre conscience
- 369 de la réalité du terrain.
C'est jamais tout beau, tout gentil.
Et ça, le tutorat le permet aussi de...
- 372 Moi, je me suis fait un réseau interpersonnel, comme on dit, au sein de mon établissement, tout seul, parce que j'ai le contact assez simple et facile, donc ça se passe bien.
Certains n'ont pas cette chance là...
- 375 Certains sont... ont plus de difficultés à créer du lien donc, je pense que le tutorat est bien pour les emmener à la rencontre des autres.

378 Tu vois, quand je suis arrivé, si ma collègue m'avait dit, si on va manger avec les autres cadres, ça m'aurait... J'aurais pu aller vers les autres.
Tandis que là, je me trouvais... Et ça m'embêtait, parce que là, d'où je venais, je savais que les cadres mangeaient entre eux et que les cadres du labo mangeaient avec les autres.

381 Et je comprenais pas pourquoi nous, on mangeait pas avec les autres.
J'ai dit, il y a un truc, le temps de comprendre, les mois passent...
Pourquoi on ne mange pas avec les autres ?

384 C'est quoi le deal ?
En fait, il n'y a aucune raison puisqu'on fait partie des cadres de santé aussi.
Le tuteur, il faut que ce soit un cadre d'expérience qui est vraiment de la bouteille et qui permet

387 d'ouvrir des portes, d'éviter quelques erreurs grossières, mais d'ouvrir des portes.

Est-ce que tu as un exemple précis où dans tes deux ans de faisant fonction, justement tu dis que des fois, tu aurais aimé avoir ce tuteur.

390 **Est-ce que tu as un exemple précis d'une situation où là, ça t'a manqué réellement ?**

393 Oui, alors c'est moins dans le savoir-faire.
Finalement, mon tuteur, c'était ma chef de service. Je trouve qu'elle était bien sympa.
C'est elle qui m'a fait toute mon éducation de plan d'EPRD, de finance, de gestion et tout.

396 Et ça, il n'y avait personne pour me sauver la mise sinon.
Là, j'étais franchement démuné...
On te demande de rendre des trucs, mais tu ne sais pas faire un rapport sur un agent parce que tu

399 dois faire un rapport sur un agent. Je devais faire un rapport, je ne savais pas comment faire... l'EPRD, on me dit qu'il y a un EPRD.... C'est quoi, l'EPRD ?
Il y a des choses qu'un cadre sait, mais qu'on doit lui expliquer à la base.

402 Il n'y a justement pas fait l'école des cadres, donc c'est bien qu'on lui dise.
Ça, c'est pour le parti savoir-faire.
Pour la partie savoir-être, ça m'aurait...

405 ça m'aurait... plus de savoir, effectivement, j'ai ma propre longue expérience de technicien comme toi d'infirmière... tu as assisté à des réunions... tu sais comment se passaient les réunions. Tu as un historique personnel et tu calques finalement cet historique-là.

408 Je me souviens, une fois, je fais une réunion avec l'équipe d'hématologie.
Il y a les biologistes qui sont là et une des techniciennes m'interpelle sur un sujet.
droit dans les yeux et j'ai compris que ça ne s'adressait pas spécialement.

411 Il y avait un truc, il y avait anguille sous roche, il y avait quelque chose au sein de l'équipe, mais je ne comprenais pas les tenants et les aboutissants de l'histoire.
Déjà, tu as l'impression de prendre un scud, donc tu es tout rouge, enfin tu rougis même si la pièce

414 est en pénombre parce que tu as rétroprojecteur (rires), tu dis qu'est-ce qu' il se passe...
Et j'ai réagi calmement, j'ai dit écoute je prends note du truc, et après la réunion je suis allé la voir, je lui ai dit viens dans mon bureau on discute pour débriefer.

417 Mais tu vois si j'avais, je m'en suis sorti, mais si j'avais eu quelqu'un, on aurait peut-être pu déminer, avec mon tuteur, ce genre de plan.
Et de pas se retrouver... J'avais l'impression de m'être retrouvé avec la culotte en bas des jambes.

420 Et je me disais, qu'est-ce que c'est ?
Pris la main dans le sac, je sais pas.
Comme si j'avais fait une connerie, mais j'avais rien fait, donc je comprenais pas pourquoi.

423 C'est pas qu'elle s'attaquait à moi, mais ses propos étaient... je savais pas... j'étais dans une incertitude... qui m'avait mis mal à l'aise.
J'ai compris pourquoi, et la technicienne s'est excusée.

426 Enfin, non, c'était pas contre toi... Peut-être, mais tu t'adresses à moi, donc c'est moi qui prends quand même.
Donc j'ai rebondi là-dessus.

429 Un tuteur m'aurait peut-être prévenu de ce genre de mésaventures au moment d'une réunion. Il aurait pu déminer, me briefer. Je pense que ça m'aurait aidé.
Parce qu'il y a des fois, j'ai eu l'impression de passer pour un con. C'est parce que tu ne maîtrises

- 432 pas le truc. Il y a quelque chose qui t'échappe.
C'est vachement dans la relation humaine, dans la communication.
Après, il y avait un vieil adage qui disait...
- 435 Mieux vaut se taire et passer pour un imbécile que de l'ouvrir et ne laisser aucun doute à ce sujet.
Des fois, je me taisais (rires) !
Je passais peut-être pour un con, mais voilà.
- 438 Parce que tu fais mine de... OK, je vais réfléchir.
Et puis après, tu démines le truc et tu comprends que c'était une bisbille entre deux collègues...
Quand je suis arrivé, je te disais que j'avais sept équipes différentes, 60 agents...
- 441 Tu ne les as pas au quotidien devant toi, donc c'est la difficulté.
Mais le tuteur m'aurait servi à ce moment-là.
Il m'aurait permis de me sortir peut-être plus facilement ou d'éviter des pièges dans la
- 444 communication, dans la gestion de réunions.
Dans la posture aussi...
- 447 Au début, c'est vrai que j'étais le gars peut-être un peu trop sympa. Je suis toujours sympa.
C'est mon fond (rires) ...
Je ne veux pas non plus aller contre ça, mais c'est peut-être poser plus de limites.
- 450 Bien que je n'ai pas l'impression, justement, j'ai été prudent, je n'ai pas essayé de dépasser ma
collègue... qui, elle, les a dépassées, justement, elle aurait...
Si on avait été tutoré tous les deux, ça aurait été quand même mieux, parce qu'elle les a passées.
Elle a insulté ses agents, mais c'est parti en vrille. Ils ont appelé les syndicats.
- 453 Il y en a une qui a voulu déclarer un accident du travail parce que ma collègue l'avait engueulée,
donc c'était un micmac.
Je pense que même le Directeur des soins m'avait dit... Il m'avait dit, est-ce que votre collègue a
- 456 besoin d'un tutorat ?
C'est pas à moi de vous répondre pour elle, mais proposez-lui.
- 459 **Le directeur des soins s'était interrogé quand même.
Intéressant...**
- 462 C'était un peu tard.
Elle a fini par retirer les fruits de son expérience et démissionner et partir dans un autre hôpital pour
repartir à zéro.
- 465 Je pense qu'un tutorat, ça peut servir.
Pour juste compléter, moi qui n'ai pas eu de tutorat, c'est auprès de mes collègues cadres, le midi,
avec qui je discute tous les jours et des fois, je leur posais des questions... Il se passe ci et du coup,
- 468 en écoutant les mésaventures de mes collègues, je m'enrichissais et c'était une bouffée d'air, mais
c'était mon tutorat en fait.
Au bout d'un an, ça a été une explosion... pour moi, c'était génial.
- 471 Ça fait un an quasiment, un peu moins, mais je suis vraiment dans le cœur et dans le corps de
métier de mes collègues.
C'était génial !
- 474 Franchement, j'incite tous les nouveaux... Il y a une nouvelle cadre en pharmacie... Je lui dis, ne
reste pas dans ton service, viens le midi manger avec nous.
Je ne vais pas lui dire que tu t'isoles, mais oui, elle s'isole en fait.
- 477 Il ne faut pas. C'est comme un organisme vivant !
Chacun, on est une de ses cellules et on s'enrichit de l'expérience des uns et des autres.
Quand j'entends ma collègue qui me raconte ses aventures... c'est génial,
- 480 Une cadre sup avec qui j'avais fait des formations... Elle m'avait coaché.
Franchement, c'était génial.
J'avais vraiment beaucoup appris avec elle...
- 483 C'est la force du collectif!
Et ça reconforte parce qu'on se dit, on est malheureux et puis d'un seul coup on trouve du reconfort.
Donc franchement c'est le seul qu'on ait.

- 486 C'est vraiment le seul et ça fait du bien.
Franchement ça fait du bien.
- 489 **Je suis d'accord...**
Donc si je comprends bien, dans ton institution il n'y a pas de tutorat formalisé ...
Est-ce que tu sais pourquoi ?
- 492 **Est-ce qu'ils en parlent ?**
- J'en ai pas entendu parler, on ne me l'a pas proposé et j'ignore...
- 495 Non, c'est pas du tout... Non.
Ce serait bien mais je... Pour moi, je me trompe peut-être, mais pour moi, c'est non.
Ce n'est pas développé. Donc, dommage.
- 498 Par contre, ils proposent beaucoup de formations.
En tant que jeune cadre, en tant que faisant fonction, j'ai eu le droit à vraiment beaucoup de formation.
- 501 Ils ont insisté là-dessus... Ils m'ont envoyé faire beaucoup de formation et franchement, c'était très bien.
Ça m'a permis de rencontrer d'autres cadres, d'autres hôpitaux et de créer des liens avec une sage-femme référente d'un autre hôpital par exemple...
- 504 Tu fais des connaissances avec des formations sur la gestion du temps, le leadership, les grandes notions...
- 507 Tu n'es pas tutoré, mais ils t'envoient faire des formations, ce qui n'est pas mal.
- D'accord.**
- 510 **OK, super.**
- L'un n'empêche pas l'autre, ils pourraient faire les deux d'ailleurs.
- 513 Je pense qu'il y a aussi peut-être une pénurie.
Ouais, ils ont déjà leur temps de travail et ça serait compliqué de tutorer quelqu'un quoi.
- 516 **Alors, du coup est-ce que tu penses que justement l'impact du tutorat d'un pair ou d'un supérieur hiérarchique peut avoir un impact sur ta motivation... pourrait avoir un impact sur ta motivation à poursuivre un projet vers l'IFCS finalement?**
- 519 Dans ma vision d'un tuteur, un tuteur devrait, au contraire, pousser et porter le projet de son tuteuré. Maintenant, dans les faits, c'est ce que je te disais tout à l'heure.
- 522 Si tu veux... Pour moi, un tuteur, c'est défini dans le temps. Donc six mois et six mois, je ne pense pas que tu ailles jusque-là.
Si tu fais un tutorat long, un tutorat, par exemple, qui s'entend sur toute la période de faisant fonction de cadre, Pour moi, c'est beaucoup plus coercitif, c'est beaucoup plus contraignant pour le tuteuré de faire en fonction... Puisque finalement, il va voir la façon de travailler de son tuteur, il devra y adhérer pour poursuivre vers son projet.
- 525 Alors s'il n'y adhère pas, s'il n'adhère pas sur sa façon de travailler, s'il n'adhère pas sur ses valeurs, il aura peut-être des difficultés à vouloir poursuivre ou à poursuivre tout simplement.
Je ne suis pas sûr que...
- 531 La question c'était, est-ce que le tuteur...
- Peut avoir un impact positif ou négatif, sur la motivation à poursuivre vers ce projet-là ?**
- 534 Pour moi, de base, il devrait avoir un impact positif, mais à mon regret, il peut avoir un impact négatif... ou s'il est trop présent dans la façon de manager.
- 537 En fait, je repensais...
J'ai pas eu de tuteur, mais j'ai eu quand même ma cadre de pôle qui était là, entre les deux pôles, dans le cadre d'un GHT.
- 540 Et... Donc, je la voyais de temps en temps, j'ai pu la questionner sur certains points précis,

comment réagir dans telle situation.
Donc, c'était... C'était vraiment ponctuel.
543 Mais... Elle ne m'a pas porté sur un projet...
D'ailleurs, pour l'école des cadres, je vais même arrêter de lui demander quoi que ce soit, parce
que... C'est pas... Elle voudrait que je sursoie mon entrée à l'école des cadres.
546 Elle m'a... On a eu parfois quelques relations où, justement, on n'est pas d'accord sur...
Enfin, on n'est pas d'accord... j'ai une vision différente d'elle, du management, et de la...
de la bienveillance ou de la sollicitude que tu peux avoir envers tes agents.
549 Elle est beaucoup plus stricte et elle a une façon de réagir que j'aurais pu avoir, mais avant le
Covid.
Maintenant, nos agents, depuis le Covid, sont beaucoup plus vigilants, recherchent une qualité de
552 vie au travail beaucoup plus importante.
Et si on ne leur apporte pas, si on ne les écoute pas, au moins, si on ne reconnaît pas leur travail, on
va au-delà de grandes difficultés.
555 On n'est pas toujours d'accord, mais bon, ça arrive.
Donc je pense qu'un tuteur, c'est pas toujours positif pour la continuité, l'entrée à l'école des cadres.
Ça peut être même contre-productif en se disant...
558 Je te parle de ça parce que si je suivais son exemple, moi, j'ai pas envie d'être comme elle... donc je
ferais pas le même métier qu'elle.
Mais je sais que je suis pas comme elle et que je vais quand même y arriver (rires).
561 Donc voilà... Elle a des qualités par ailleurs, mais on diffère sur certains points.

**Tu m'en as un petit peu parlé, j'avais une question sur le fait que justement, est-ce que
564 l'impact ou pas d'un tutorat ou non, puisqu'on n'est pas forcément tutoré, est-ce que tu as
une situation dans laquelle tu as une de tes collègues qui a abandonné, faute de tutorat ?**

567 Oui, enfin, qui a abandonnée, oui, elle a démissionné de son poste, oui, à faute de tutorat.
J'ai une collègue qui a démissionné parce qu'elle s'est... Elle s'est retrouvée en difficulté, elle a pas
su gérer son positionnement et sa posture vis-à-vis de son équipe.
570 Elle est restée, elle s'est cantonnée à la gestion, à la logistique, au reporting, à tout ce qui fait le
management dans le sens où... je manage une entité économique, mais le côté humain, donc elle
avait le savoir-faire, mais le savoir-être, le côté humain relationnel, je ne sais plus, à la prépa ESM,
573 à un moment, ça revient, je ne sais plus comment il s'appelle, un économiste qui dit que, un
sociologue plutôt, quelque chose, 70% du travail d'un cadre, c'est de la communication. Elle
maîtrisait les 30% autres, mais la communication, elle ne maîtrisait pas.
576 Sans avoir la maîtrise, il faut au moins avoir les rudiments pour ne pas se prendre une gamelle et
faire avancer les choses. Et quand ça va trop loin, t'es perdu.
T'es obligé de démissionner et de changer de poste.
579 C'est ce qu'elle a fait.
Je pense que c'est un échec. Pour moi, c'est un échec.
En plus, je l'ai vu partir... Ça m'a fragilisé parce que je me suis retrouvé tout seul, encore.
582 Donc, c'était pas simple.
Oui, le manque de tutorat peut...
Ça l'a mis en arrêt maladie, ça l'a mis en burn-out pendant un tiers moment.
585 De voir sa collègue pleurer au travail parce qu'elle n'y arrive plus, elle ne sait plus comment gérer
les choses.
En face, parfois, les agents se comportent, réagissent... donc ils peuvent être têtu, ça peut être des
588 têtes de mule, ça peut être des sacrés roublards, ils peuvent être charmants, mais voilà, et des fois
c'est comme ça.
J'en ai une autre, une collègue, qui dit la même chose des fois (rires)
591 Tu n'en peux plus!
C'est comme des enfants. T'as envie de leur donner un coup de pied au fesses, mais tu ne peux pas.
Il y a un cadre, justement, qu'il ne faut pas dépasser.
594 Il faut jouer dans ce cadre-là.

Mais quand la pression est trop forte et qu'on ne t'a pas donné les outils, qu'on ne t'a pas indiqué que là, t'avais une porte, là, tu pouvais, eh bien, tu te retrouves en difficulté.

597 Et je ne sais pas que j'en veux à ma cadre de pôle, C'est une occasion manquée, quoi.
Parce qu'elle allait voir le Directeur des soins et... elle disait, ils sont formidables ces deux-là, ils y arrivent et tout.

600 Ouais, mais on en a bavé, hein. On a vachement bavé. Il y en a un qui reste sur les deux, donc voilà. Appelez-moi Highlander, mais...

603 Donc non, c'est... C'est quand même utile, le cadre.
Au moins, même s'il n'est pas, tu vois... je te disais six mois de présence vraiment quotidienne et après par intermittence, se voir régulièrement ça pourrait être un... je pense ça pourrait être bien parce qu'après tu vogues un peu et puis ça te permet d'avoir un référent avec qui tu vas discuter régulièrement des choses ,de ce qui s'est passé, des fois c'est anecdotique, un échange avec un agent etc mais ça révèle beaucoup de choses et ça tu prends une direction que tu devrais pas...
606 Ma collègue et moi... on n'avait pas le même relationnel avec les gens.
609 Je suis moins dans la gestion, elle était plus forte que moi là-dessus, on se complétait bien.
Moi, ce qui m'intéresse, c'est l'humain, donc j'ai moins fait d'erreurs sur ce côté-là qu'elle, et le tutorat l'aurait beaucoup aidé.

612

D'accord... pour toi quel est le tuteur idéal ?

Je pense, qu'un tuteur doit se recruter parmi ceux qui ont envie de tutorer. C'est à dire qu'il doit avoir l'envie de le faire, que ce soit par devoir ou par gout. Puis, parmi ceux-ci, faudrait-il discerner ceux qui auraient une compétence particulière pour la formation et si oui, comment les reconnaître ? Il n'est pas simple de répondre à cette question. Au point que je pense que le tutorat se rapproche plus d'un apprentissage vicariant sur une courte durée, que d'une formation en tant que telle. C'est l'expérience du tuteur qui est importante, mais point besoin d'avoir dix ans d'ancienneté, quelques années suffisent (3 c'est déjà bien). Je pense, par ailleurs, qu'un bon tuteur doit bénéficier d'un bon réseau interpersonnel au sein de son établissement. Il pourra ainsi présenter son pupille à ses pairs, et l'aider ainsi à faciliter la prise de contact, qui n'est pas simple pour tout le monde. Le risque, c'est que la qualité des relations du tuteur puisse jouer une influence (négative) sur la qualité des futures relations du tuteur. Ex : un cadre qui a de très mauvaises relations avec la DSI devra prendre garde à ce que ces mauvaises relations n'impactent pas le cadre junior tuteuré...

615

Enfin, le tuteur doit être disponible et assez présent. Disponible quand on a besoin de lui, certes, mais présent même quand on ne le sollicite pas.

618

621

624

Il m'est arrivé de solliciter un cadre pour un conseil particulier, mais souvent c'est au détour d'une situation non prévue que le besoin est immédiat et que la présence du tuteur aurait été souhaitable. Ces situations peuvent se débriefer, certes, mais si le tuteur avait été présent, la situation aurait été vécu tout autrement et l'issue parfois moins douloureuse. Car à force de faire des erreurs, certaines sont difficilement récupérables auprès de ses équipes.

627

630

633

Donc pour résumer : de l'envie, de l'expérience, de bonnes relations au sein de son établissement, de la disponibilité et de la présence.

636

Évidemment, mes réponses sont le fruit de mon histoire personnelle, de mon expérience et de ma réflexion.

Dernière question... Penses-tu qu'un tuteur peut permettre à un faisant fonction, donc là, on va revenir un peu à tout ce que tu m'as dit parce que tu m'as très bien développé les choses, peut permettre au faisant fonction de renforcer sa confiance en soi ?

639 **Est-ce que toi, ça t'a permis de renforcer ta confiance ?**
Plutôt ton tutorat par ta chef de service, tes pairs ...

642

Tout à fait.

En fait, j'ai eu deux chefs de service.

645 J'ai eu chef de service à d'anapath et chef de service du labo, parce que je gardais les deux services pendant que mon autre collègue était à l'école.

Et elles m'ont vraiment pris sous leurs ailes et tutoré là-dessus. Et ça a été un grand bonheur.
648 Ça m'a permis de... Ça m'a permis d'apprendre beaucoup de choses, de me poser, d'évoluer.
Et c'est elle qui me disait... Non, là, faut que t'y ailles. Il faut que... Mais là, il faut vraiment...
Je me disais, non, non, là, ils sont en train de... Va les chercher, ils sont en salle de pause depuis un
651 moment... Enfin, je n'avais pas...
Tu réalises des choses que tu ne réalises pas.
Et voilà, elles m'ont... gentiment, mais voilà, elles m'ont permis de...Alors, pour elle, ce n'est pas
654 simple, parce que ce n'est pas leur job, le chef de service, c'est des médecins.
Donc tu vois, c'est dommage qu'il y ait une confusion des trucs, mais elles l'ont fait parce qu'on a
créé un lien entre nous et que ça se passait très bien.
657 Heureusement.
Voilà, on a des liens fonctionnels, comme dit dans l'organigramme, on a des relations
fonctionnelles, mais ce sont de très bonnes relations.
660 Franchement, ça m'a beaucoup aidé.
Je ne me souviens plus de ta question...

663 **Est-ce que ça a permis de renforcer ta confiance en toi ?**

Oui, ça m'a permis de renforcer ma confiance en moi.
666 Oui, oui, tout à fait.
Ça m'a... Oui, oui, ça m'a vraiment... Elles m'ont encouragée, elles m'ont aidée, elles m'ont
félicitée, elles m'ont reconnue.
669 Et moi-même, quand il y a quelque chose qui ne va pas ou que j'ai réglé dans le laboratoire, des
petits trucs, je les tiens au courant.
Je leur dis, tiens, il s'est passé ici, donc j'ai réussi.
672 Du coup, il y a un échange et elles sont contentes de voir que, finalement, leur petit cadre a pris son
envergure et prend sa place de cadre, parce que c'est aussi pour elle un investissement.
Elles veulent un cadre, donc ça se passe bien.
675 Je pense que c'est important d'avoir de bonnes relations avec son chef de service.
Maintenant, j'ai toujours eu la chance d'avoir de bonnes relations avec mes chefs de service.
C'est pas le cas de tous mes collègues à l'hôpital où je travaille, avec qui, parfois, c'est très difficile,
678 et je reconnais que ça doit être une torture de travailler avec un chef de service qui ne s'entend pas.
Donc, oui, c'est... Mais ça aide.
À la confiance, oui.

681 **Je ne t'ai pas demandé, est-ce qu'à un moment donné, pendant ces deux ans, tu t'es remis en
question sur ton projet professionnel ?**

684 **Est-ce qu'il y a une situation, quelque chose où tu aurais pu te remettre en question ?**

Qu'est-ce que tu appelles te remettre en question ?

687

Te dire, finalement, ce n'est pas pour moi.

690 Oui, si, si.
Quand je suis arrivé, au bout de deux mois, parce qu'après, c'est les vacances scolaires, je me suis
retrouvé avec 60 agents, 7 équipes, des plannings différents, parce qu'un technicien de laboratoire,
693 alors les infirmières, c'est un boulot d'infirmière, c'est un boulot de soignant, mais les techniciens
de laboratoire font ou de la biochimie ou de l'hématologie, et encore dans l'hématologie, ils font de
l'hémostase, de l'hématologie, c'est d'un compliqué au possible.
696 Quand on a 60, quand on a 50, enfin, des agents de service, des AEQ, quand on a une cinquantaine
et que tu dois tout gérer sur un planning, t'es totalement dépassé, t'es totalement dépassé... t'en
peux plus, t'arrives à 8h30 du matin, tu finis au début, 18h30, 19h, tu rentres chez toi, il est 20h, t'es
699 claqué, t'as à peine le temps de manger, tu repars le lendemain, tu... rebelotes, tu maîtrises pas les
EPRD, tu maîtrises pas la gestion, t'as des trucs, t'es complètement dépassé.

Oui, tu prends cher!
702 Il y a des fois, oui, ça m'est arrivé.
D'autant plus que quand ma collègue est partie, elle a commencé à prendre un arrêt maladie, ma
cadre de pôle est arrivée pour me dire, si elle n'est pas là, je te supprime une semaine de vacances.
705 Ça ne va pas être possible. Le labo ne peut pas rester tout seul sans cadre.
Elle est partie, je me suis mis à chialer dans mon bureau.
Je me suis mis à chialer!
708 Comment tu peux dire ça ?
Tu te défonces pendant un an, et le seul truc qu'on dit, c'est que tu vas...
Là, je me dis, ils vont se débrouiller sans moi, je me casse, j'en ai marre, j'en peux plus.
711 Et il y a une technicienne qui a vu que j'avais pleuré, elle est sortie de l'hôpital, elle m'a acheté un
petit gâteau en forme de cœur, elle me l'a apporté.
Franchement, j'ai encore l'émotion en te le racontant...
714 C'était génial, franchement.
Et c'est là que je me suis dit, J'ai peut-être raté des trucs, mais en tout cas, avec mes agents, j'ai créé
du lien.
717 Et maintenant, je peux avancer sur plein de choses.

Ils t'ont aidé à poursuivre, finalement...

720 Ils m'ont aidé à poursuivre, oui, c'est ça.
Parce que ma cadre de pôle, là, pour le coup, c'était une vacherie.
723 Franchement, tu te dis, mince, tu te défonces.
Oui, je sais bien que la règle, c'est qu'il reste un cadre, mais quand il n'y a plus de cadre, c'est sûr
que je te dis, il n'y a plus de cadre.
726 Donc, à un moment, tu fais avec.
Et du coup, mes agents, quand j'étais en difficulté, j'ai développé leur autonomie.
Comme le planning, c'était très compliqué pour moi qui venait d'arriver, c'était une nouvelle
729 structure par rapport à mon ancien labo.
Elles m'ont aidé.
J'ai monté en compétences deux référentes qui m'ont aidé à faire les plannings.
732 On faisait les plannings à trois, en fait.
Parce qu'après, je les révisais en me disant, non, c'est là, je la mets vraiment plus en formation.
Et ça a été... En repensant au truc, ça m'a...

Oui, oui je vois bien, c'est beaucoup d'émotions ...

738 Oui, je repense avec émotion à ma technicienne qui est aller me chercher un petit gâteau à la
boulangerie en face de l'hôpital.
Ah non, c'était vraiment bien.
741 Ils m'ont soutenu.
Ils ont été voir les syndicats pour moi et tout.
Franchement, c'est là que je me suis aperçu que les graines que j'avais semées, finalement, toutes
744 avaient bien germé parce que même à un moment, après, j'étais un petit peu ... j'avais des relations
un peu difficiles sur certains sujets avec ma cadre de pôle et quand j'ai fait la prépa à l'école des
cadres, donc tu as des jours imposés, et il y a eu des journées où elle voulait me l'annuler parce qu'il
747 n'y avait plus de cadre au laboratoire parce que ma collègue qui était revenue, je ne sais pas, elle
avait soit des vacances, soit... C'était des vacances.
À l'origine, ça passait, mais comme ma collègue Lucie l'avait démissionnée, ça passait plus.
750 Il manquait pendant deux jours un cadre.
J'ai dit, oui, mais attends, c'est une promotion professionnelle.
On n'annule pas une promotion professionnelle.
753 Une prépa, ça coûte 4 000 euros.
On n'annule pas ça !

Elle n'a pas voulu entendre.

756 Bon, moi, ça m'a encore foutu un coup. Mais mes agents, sans que je le sache, sont allés voir les syndicats, qui sont venus m'en parler après. Mais du coup, c'est remonté à la direction... parce que j'avais voulu prendre rendez-vous avec le Directeur des soins, puis j'avais annulé.

759 Bref, j'ai été défendu par mes agents, par les syndicats que les agents avaient sollicités.

Et une fois, j'ai croisé le Directeur des ressources humaines dans le bus...

762 « Alors, M. vous avez des problèmes avec votre cadre de pôle ? Oh, ne vous inquiétez pas, je vais parler au Directeur des soins, on va arranger ça. »

Donc voilà, au final, je me suis senti reconnu.

Ça a été difficile, mais je me suis senti reconnu.

765 On ne veut toujours pas que je parte à l'école des cadres, parce qu'elle trouve qu'il n'y a pas assez de cadres au laboratoire.

Mais bon, on n'en aura jamais ! Il ne faut pas rêver, donc voilà.

768 Mais oui, j'ai eu des moments de doute en me disant, c'est trop la pression, là.

Tu n'es pas formé, on te file deux services... t'as 60 agents, tu tiens tout le bout de bras, et la seule reconnaissance que t'as, c'est de te dire non, tu supprimes tes vacances.

771 Théoriquement, il est censé y avoir deux cadres au labo, c'est même quatre et on n'en a pas.

Il n'y a plus personne.

À un moment, non, il faut bien que je parte en vacances.

774 Tu vois, il y a la règle, l'application de la règle stricto sensu puis l'état d'esprit.

J'ai dit à mes agents, je ne suis pas là l'année prochaine, vous verrez, la nature à horreur du vide.

777 Vous êtes très bien vous débrouillés, vous allez prendre de l'autonomie, on va refaire comme avant, vous allez refaire des plannings et vous donnerez les validations de commandes, mais vous allez vous en sortir.

Ça m'est arrivé de penser à arrêter.

780 Moins maintenant, mais ça me met en colère que ma cadre de pôle refuse toujours que je parte à l'école des cadres.

783 **Mais t'as quand même le soutien de l'institution derrière, le DRH, le directeur des soins...**

Il n'y a pas longtemps, au détour d'une SMIRT, j'ai échangé avec le Directeur des soins...

Je ne t'ai pas raconté, mais il s'est passé aussi autre chose...

786 Elle a voulu aussi me supprimer une journée de formation encore à la prépa parce que ma collègue avait un enterrement, donc du coup, il fallait que je vienne.

C'est une prépa... À un moment, si tu me supprimes 4 jours sur 12, ça n'a plus de sens!

789 Donc j'y avais quand même été à la prépa... parce que je n'avais pas reçu de... et ça avait fait tout un foin.

Et j'avais vu le Directeur des soins ... Je lui explique que ma cadre de pôle m'a dit de rester à ma place en octobre, depuis, on ne communique plus.

792 C'est vrai qu'on ne communique plus et puis, elle m'a dit de rester à ma place.

Donc, moi, je reste à ma place.

795 Ce n'est pas mon rôle de dire à ma cadre de pôle, regarde bien les mails du service formation envoyés au mois de septembre, avec toutes les dates de mes formations.

Si elle n'a pas fait, ce n'est pas mon problème, c'est le sien.

798 Moi, je ne lui rappelle plus.

Je reste à ma place!

Ce n'est pas à moi de lui dire de regarder son agenda et ses mails.

801 Et alors, il a rigolé.

Il a rigolé ?

804

Oui.

Mais bon, à un moment, si tu dis, tu balances à ton cadre, reste à ta place, alors qu'il a tient le labo pendant un an, tout seul, à bout de bras, de service, ça va bien 5 minutes.

807

Donc, je suis allé à ma formation.

Ça a duré 6 heures, parce qu'il y avait...

810 C'était jour de grève ou de neige, donc on a fini plus tôt.

Et après, je suis revenu au labo vers 14h, 15h.

et je suis resté jusqu'à 20h, donc j'ai refait ma journée en plus.

813 Tu vois, je... enfin, ça, j'espère qu'il le voit, mais...Sinon, s'il le voit pas, moi, je partirais...

J'ai maintenant pris conscience de ma valeur au sein de mon hôpital et de mon institution, dans ma fonction, et ma cadre de pôle, elle a des qualités, je dis pas, mais il lui manque ce chouïa de reconnaissance de bienveillance.

816 Si elle veut garder ses cadres, il va falloir qu'elle change un peu de braquet.
Parce que c'est ce genre d'attitude qui pousse à la démission.

819

Tout à fait, je suis d'accord ...

Je pense qu'on a autant besoin de bienveillance que les agents après le Covid.

822

La seule bienveillance que j'ai trouvée, c'est auprès de mes collègues cadres dans le collectif.

C'est auprès d'eux que je trouve la bienveillance et du réconfort, parce que sinon, t'es seul dans ta fonction.

825

T'es un cadre par service.

T'es isolé. Non, c'est ça, t'es isolé.

828

Et toi, t'aimerais voir autre chose après ? Aller dans un autre service ?

831

Oui, moi, si.

Moi, ça me plairait bien de changer.

Alors, je ne suis pas infirmier, ce sera à monter, mais tu t'aperçois que c'est pas parce que... Alors,

834

au début, si t'es accueilli dans un service parce que t'es déjà infirmier, c'est bien, mais c'est pas pour ça que, finalement, ça va pas partir en vrille.

Après, c'est tes qualités qui feront que, pour moi, t'as...ta légitimité, tu la construiras au sein de ton service, avec ton savoir-être, aussi, et ton savoir-faire, parce que c'est quand même 70 % de communication.

837

T'es plus technicien, t'es plus infirmière, t'as plus le geste technique, mais t'as autre chose, et c'est avec ça que tu vas pouvoir... les monter en compétences, les emmener vers des projets, des changements...

840

Je suis ouvert à un truc pas compliqué, mais je serais ouvert à changer si j'ai envie.

843

On verra.

C'est top!

846

Je demandais au Directeur, de ramener des infirmières, d'ouvrir les infirmières à ce monde-là en disant, regardez, le labo, c'est possible pour vous.

849

C'est vrai qu'on se cantonne sur un service pendant des années, alors que finalement, tu pourrais changer régulièrement.

Et puis, ça te permettrait de voir, ça te permettrait de souffler, de prendre une pause dans ta carrière, voilà.

852

Est-ce que tu as des choses à rajouter sur le sujet ?

855

Des choses qu'on n'aurait pas abordées ?

Non.

858

Si toi, tu vois en reprenant tes notes des choses sur lesquelles tu voudrais aborder, n'hésite pas, tu me contactes et puis on refera un deuxième tour sur certains points si tu as besoin, il n'y a pas de soucis.

861

En tout cas, c'était très riche. Je te remercie pour ce temps que tu m'as accordé.

C'était avec plaisir.

864

Bon courage !

Annexe VI : Retranscription entretien de Stéphanie

Dans le cadre de mon mémoire, je fais un travail de recherche en fait sur

3 l'accompagnement et le tutorat du faisant fonction.

Donc déjà, je te remercie d'avoir accepté notre entretien.

Il est strictement anonyme et du coup, j'aimerais avoir ton accord pour l'enregistrement

6 que je supprimerai après avoir tout réécrit.

Pas de problème.

9 **OK, super.**

Donc l'entretien, il va se dérouler en quatre thématiques.

D'abord, l'évolution professionnelle.

12 **Ensuite la légitimité du faisant fonction.**

Oui.

15

La posture managériale et puis après le tutorat.

18 Ok.

Donc depuis combien de temps exerces tu en tant que faisant fonction dans ton établissement ?

21

Ça fait un peu plus de trois ans puisque j'ai pris mes fonctions en janvier 2021.

24

D'accord.

C'est un établissement privé, public ?

27

Oui, c'est privé.

30 **Ok. Est-ce que tu peux me développer un petit peu ton parcours pro?**

Oui.

33 J'ai été diplômée **infirmière** fin 2005.

J'ai pris un poste immédiatement là où je travaille toujours, en tant qu'infirmière de nuit et en pédiatrie. J'y suis restée pendant 11 ans et demi.

36 Et en 2017, je suis passée de jours pour exercer en tant qu'infirmière de coordination sur le parcours patient des adolescents et jeunes adultes, où je suis restée pendant trois ans et demi.

39 Et, euhhh... en fait, pendant cette période, j'ai été beaucoup plus en contact étroit avec l'encadrement et les fonctions managériales, puisque là où je suis, en fait, les deux cadres qui étaient en poste, donc une cadre de proximité et la cadre sup du département, considéraient que les infirmières de coordination faisaient partie de l'équipe d'encadrement.

42 Je ne faisais pas du tout de management, mais j'ai été amenée pendant ces trois ans et demi, surtout à la fin, à remplacer ma cadre sur ces fonctions de cadre de proximité quand elle était en vacances ou absente. J'ai fait de la gestion de lit surtout pendant cette période-là et du coup j'ai eu l'occasion

45 à un moment d'évoluer vers un poste de cadre.

J'ai eu même le choix en fait entre un poste de cadre de jour et un poste de cadre de nuit.
Et j'ai choisi de repartir la nuit parce que c'est ce qui correspond mieux à mon rythme naturel, on va
48 dire, au rythme de vie enfin ... c'est ce qui me permet de mieux concilier ma vie professionnelle et
ma vie personnelle.

51 **Ok, super.**
**Donc du coup, tu m'en as un petit peu dit, qu'est-ce qui t'a donné l'envie vraiment d'évoluer
vers ces fonctions-là ?**

54 Je pense que déjà, pour toute personne qui va prendre un poste de cadre, il y a une question
d'appétence personnelle sur le développement d'autres missions que les missions de soins purs. Il y
57 a une appétence pour la qualité, pour le fait de manager des équipes, pour être acteur... on va dire
un peu plus décideur au niveau de tout ce qui est protocole de soins, management de la qualité, etc.
60 Voilà, moi, je me suis posé la question à un moment, parce qu'en 2017, j'ai fait un DU de sciences
cliniques en soins en cancérologie, et du coup, initialement, je voulais me diriger vers la profession
d'infirmière en pratiques avancées, sauf que là où je travaillais en pédiatrie, le poste était déjà
63 fléché pour quelqu'un d'autre, en fait, Et du coup, j'ai un peu abandonné cette idée, parce que ma
priorité, c'était de rester travailler là où j'étais, en pédiatrie.
Et puis, en fait... les fonctions managériales, telles que j'ai pu les expérimenter, elles m'ont plu.
Surtout vraiment l'aspect de guider les gens, de participer à des décisions, et non plus seulement de
66 les appliquer.

69 **Du coup, à aucun moment dans ton parcours, ton encadrement t'a influencée pour cette
fonction-là ?**

72 Si, clairement. Quand je me suis posé la question, j'ai mûri ça pendant un bon moment.
J'étais encore infirmière de nuit quand mon cadre à l'époque m'a un peu poussé dans cette direction
en me disant que j'avais les compétences pour le faire et qu'il fallait que j'y réfléchisse. Ça n'a pas
mûri tout de suite, c'est venu seulement après.
75 Et quand j'étais de jour en tant qu'infirmière de coordination, du coup, ma cadre sup qui faisait mes
EAE m'a, à plusieurs reprises demandé de réfléchir à mon avenir professionnel... et de me décider
78 vraiment entre IPA et cadre, et sachant que je sais qu'elle aurait voulu vraiment me garder de jours
au sein de l'établissement, Donc le poste de jour, en fait, s'est libéré en même temps que le poste de
nuit, et je sais en plus qu'elle a fait un peu des pieds et des mains pour essayer de m'orienter plutôt
81 vers le poste de jour.
Voilà !

84 **(Rires) elle voulait te garder avec elle !**

Ouais c'est ça !

87 **Alors du coup-là t'es faisant fonction ...**

90 Bah en fait ouais moi j'ai été nommée mais je sais que je sais que voilà enfin je suis pas encore
diplômée donc...

93 **D'accord oui c'est vrai que dans le privé c'est différent ...**

Ouais. C'est ça... En fait, chez nous, le fait d'être nommé enfin diplômé, c'est plutôt une question

- 96 d'échelon de paye en fait... sachant que les cadres chez nous, ils peuvent être faisant fonction ou cadre 1, ce qu'ils appellent. Cadre 1, donc non diplômé et en fait, la paie est la même que en tant que faisant fonction.
- 99 Et après, une fois qu'on est diplômé, on occupe exactement le même poste et les mêmes fonctions, mais on est cadre 2, et du coup, avec un échelon de paye supérieur.
- 102 **D'accord.**
OK, ça marche.
Est-ce que c'est un choix de ta part de vouloir faire en fait l'école ou le master pour le coup ou
105 **est-ce que c'est une obligation institutionnelle ?**
- Alors c'est les deux. Je dirais que ça fait partie du parcours professionnel au niveau institutionnel.
- 108 Plutôt quand j'ai demandé mon dossier de financement, c'était encore orienté vers le master plutôt que l'école des cadres.
- En fait, il y a longtemps, jusqu'à il y a 10-12 ans à peu près, tous les futurs cadres passaient par
- 111 l'école des cadres.
- Puis, suite à un changement de direction au niveau de la direction des soins et de la direction générale, ils ont plutôt choisi d'orienter les gens vers le master plutôt que l'école des cadres.
- 114 Donc, pendant une bonne dizaine d'années, les faisant fonction n'avaient plus du tout accès à l'école des cadres, mais seulement au master.
- Et moi, quand j'ai demandé mon dossier de financement, on venait de changer de directrice des
- 117 soins, qui, elle, était issue du public, et donc avait plutôt une volonté d'orienter les gens vers l'école des cadres.
- Mais après, moi j'ai encore des collègues enfin j'ai une collègue qui est là depuis plus longtemps
- 120 que moi en tant que cadre.
- Elle a été nommée, comme moi, elle est cadre 1 et elle n'est pas encore partie au Master.
- Voilà... on ne la démet pas de ses fonctions. Et voilà, c'est parce que ça ne collait pas avec son...
- 123 avec ses choix personnels de partir immédiatement au master, donc elle a repoussé un peu la décision, et pour autant, elle exerce toujours ses fonctions sans que ça pose de difficultés.
- Mais il y a quand même, au niveau institutionnel, une volonté de former les cadres.
- 126 Voilà.
- Et là, a priori, sur la rentrée prochaine, il y a actuellement des faisant fonctions qui vont intégrer l'école des cadres.
- 129
- D'accord.**
Donc, du coup, tu disais qu'il y a un dossier de financement à monter, c'est ça ?
132 **C'est tout ?**
Oui, c'est ça.
- 135 **Est ce qu'il y a d'autres démarches à effectuer ?**
- Alors, chez nous, il faut quand même... On va dire que le financement, il n'est pas donné à une
- 138 infirmière lambda.
- Il faut quand même qu'elle soit passée... Déjà, le parcours chez nous, avant de pouvoir prétendre à un poste de faisant fonction, il faut être passé par le poste d'infirmière de coordination.
- 141 Ils considèrent que même si ce n'est pas des fonctions managériales pures, c'est quand même un premier pas vers le management et les missions un peu différentes d'un poste d'infirmière.
- Donc il faut d'abord être infirmière principale ou infirmière de coordination, ensuite être faisant
- 144 fonction de cadre, et ensuite seulement, on peut monter un dossier.
- Donc chaque année, chez nous, il y a une commission pour les formations longues et diplômantes.
- Donc, on dépose, on remplit un dossier individuellement courant janvier, février, qu'on fait ensuite
- 147 valider par notre N + 1, puis N + 2, puis direction des soins et commission d'attribution des

formations longues et diplômantes à lieu au mois d'avril pour la rentrée de septembre, en fait, chaque année.

150

OK, super.

153 **Est-ce que tu penses qu'une infirmière qui aurait son concours sans avoir été coordinatrice, serait-elle financé par l'établissement ?**

Je ne sais pas.

156 Il faudrait de toute façon qu'elle ait rempli un dossier.

Après, honnêtement, vu le budget alloué à la formation, le nombre de dossiers qu'ils acceptent chaque année, il y a quand même assez peu de chances que la personne puisse avoir accès à un financement.

159

Voilà.

Ça dépend de la conjoncture, en fait.

162 Ça dépend du nombre de dossiers qui sont déposés à la commission.

Voilà, je ne peux pas te dire que c'est complètement impossible, mais il y a quand même assez peu de chances vu le nombre de dossiers qui sont déposés chaque année à la commission.

165

OK, oui, et puis il est préférable de suivre le parcours préconisé par l'établissement ?

168 Ouais, c'est ça. C'est un peu intégré dans la GPEC.

Et c'est vrai que... Moi, je me rappelle, quand j'étais infirmière de coordination, ma N +2, du coup, la cadre sup', elle avait aussi en charge le département d'hémato, en plus de la pédiatrie ... et elle avait une des infirmières d'hémato qui avait eu le concours pour entrer à l'école des cadres, qui avait obtenu un financement externe... par je ne sais quel moyen, enfin bref.

171

Et en fait, cette personne, elle est partie à sa formation d'école des cadres et vers la fin, elle n'a pas arrêté d'appeler ma cadre pour savoir quel poste elle allait obtenir à l'issue de sa formation.

174

Et en fait, même comme ça, on ne lui a jamais garanti l'obtention d'un poste parce qu'on n'avait pas pu la voir à l'œuvre en fait en tant qu'infirmière de coordination.

177

Donc même une fois diplômée, ça ne lui garantissait pas d'avoir un poste chez nous.

D'accord, ok.

180 **Est-ce que tu penses justement que les institutions qui instaure cette période de faisant fonction, est-ce que tu penses que pour toi elle est nécessaire en avant d'entrer en école ou de passer le master ?**

183 **Qu'est-ce qu'elle apporte ?**

Moi, je pense que c'est nécessaire dans les deux sens, à la fois pour l'employeur parce que ça permet de se rendre compte des compétences de la personne.

186

Une excellente infirmière ne fera pas nécessairement une excellente cadre.

Et puis, ça peut être l'inverse aussi.

189

Quelqu'un qui n'a pas forcément des compétences extraordinaires comme infirmière peut être un très bon manager.

Et je pense que financer, ne serait-ce qu'un master, mais encore plus l'école des cadres, c'est quand même un pari sur l'avenir qui est assez risqué pour un employeur.

192

Ça coûte très cher.

Donc je comprends que l'employeur ait envie de s'assurer un minimum d'une réussite derrière.

195

Quand on voit à l'heure actuelle, même au niveau des infirmières à qui on va financer des contrats d'allocation d'études ou des primes à l'embauche extravagantes sous réserve d'un engagement de deux ans, et qu'on s'aperçoit que finalement c'était un pari risqué parce que la personne ne fait pas

198

l'affaire pendant sa période d'essai ou que même à deux ans plus un jour la personne démissionne, on se dit que... finalement la conjoncture actuelle est vachement risquée pour les employeurs et

moi je comprends le point de vue de s'assurer auparavant de qui on envoie en formation.

201 Après, pour les personnes elles-mêmes, les faisant fonction de cadre, c'est quand même une manière de s'assurer, de savoir dans quoi on met les pieds, en fait.

Déjà, je trouve que c'est pas...

204 Enfin, en tant qu'infirmière, on est à mille lieux de s'imaginer ce que c'est le quotidien d'un cadre. On a l'impression qu'ils sont tout le temps en réunion, qu'ils ont rien à faire, etc. Sauf qu'une fois qu'on le vit, c'est complètement différent.

207 Et puis même, la période de faisant fonction, des fois, elle n'est pas hyper longue. Moi, je vois, j'ai eu la chance, enfin, je ne sais pas si c'est une chance, mais je ne regrette pas, mais ma cadre sup, elle a choisi de me nommer directement au bout de quatre mois seulement, donc

210 juste à l'issue de ma période d'essai en fait, en tant que faisant fonction de cadre. Elle a choisi de me confirmer à mon poste, mais moi, je pense qu'en 4 mois, j'avais pas saisi encore l'étendue de mes missions, de ce que j'allais subir au quotidien, de tout ce que j'allais vivre.

213 Finalement, en 4 mois, c'est court. Donc je pense que c'est une période...

Être faisant fonction, c'est quand même indispensable, ne serait-ce que de se garder la possibilité

216 d'un retour en arrière, en fait... parce qu'une fois qu'on a été nommé cadre, l'employeur ne va pas nous rétrograder en gardant notre salaire. Donc voilà, je pense que c'est indispensable cette période.

219

Ok, super.

On va passer à la légitimité.

222 **Donc en tant que faisant fonction, est-ce que toi tu penses être, enfin faisant fonction au cadre 1, on s'entend bien, est-ce que tu penses être légitime auprès de tes pairs et de tes supérieurs hiérarchiques ?**

225

C'est marrant, parce que c'est une question que j'ai abordée quand j'ai passé mes entretiens, justement, quand j'ai postulé, parce que pour moi, la légitimité, elle allait venir avec le diplôme,

228 justement.

Et en fait, on m'a répondu... J'ai fait un entretien...J'avais en face de moi la cadre sup de nuit et la chargée de carrière au niveau RH.

231 Et toutes les deux m'ont vraiment fait une réponse assez claire et nette que la légitimité, en fait, elle s'acquiert par la reconnaissance des équipes et pas par le diplôme.

Et en fait, c'est vraiment les actions au quotidien, c'est les relations, le mode de communication,

234 c'est vraiment la pratique quotidienne qui fait la légitimité. Et la légitimité, elle est donnée avant tout par les équipes, mais aussi par les supérieurs au-dessus à travers la reconnaissance et à travers les missions confiées et les retours qu'on en a... donc oui je

237 dirais que je me sens légitime.

OK, super.

240 **Est-ce que tu as un exemple concret de situation où, à part cette fois-ci ... avec ton équipe, justement, est-ce que tu as un exemple concret où là tu t'es dit, ça y est, effectivement, je suis légitime auprès de mon équipe ?**

243

Je l'ai vu pas immédiatement, parce que la prise de poste est intervenue dans une période où c'était compliqué.

246 En 2020, on était en post-Covid, donc au niveau des équipes, il y avait de grosses pénuries dans certaines équipes, moins dans d'autres.

Moi, j'ai eu la chance de prendre le poste de cadre de pédiatrie, et l'équipe de nuit de pédiatrie, chez

249 nous, c'est l'équipe la plus stable et la plus... pourvue de tout l'établissement, jour et nuit confondu. Voilà, ça tient à plein de raisons différentes.

Mais en gros, on n'a pas souffert de sous-effectifs, ni pendant le Covid, ni immédiatement après.

252 Mais pour autant, il y a quand même eu des effectifs qui ont diminué.

Et du coup, moi, je suis arrivée à une période où il y avait plus de monde sur la pédiatrie que dans les autres secteurs, et il y avait même certaines nuits où il y avait du sureffectif dans mes équipes de pédiatrie, et où il a fallu solliciter les gens de pédiatrie pour aller renflouer les autres équipes très ponctuellement. Mais voilà, il y a eu beaucoup de grogne auprès des équipes.
Et moi, j'étais en désaccord avec mon équipe à ce moment-là.
Donc ça a été compliqué.
Et l'année d'après, en fait, les choses se sont apaisées, on a réussi à mieux communiquer, j'ai trouvé mes marques aussi auprès de toute l'équipe.
Et en fait, c'est pendant les EAE, j'ai eu des retours hyper positifs l'année d'après.
En fait, il y en a une qui m'a vraiment dit, t'es une super cadre, ça fait longtemps qu'on attendait de la stabilité au niveau de l'équipe, de notre cadre.
C'est vrai qu'ils étaient passés par cinq années un peu compliquées depuis que j'avais quitté l'équipe, en fait, en 2017.
Et jusqu'à ce que je la retrouve en tant que cadre en 2021, ça avait été hyper instable au niveau du cadre de nuit de la pédiatrie.
Et du coup, ils attendaient vraiment de retrouver une stabilité avec quelqu'un de fiable.
Et c'est les retours que j'ai eu, pas immédiatement, mais au bout d'un an.
Donc voilà, ça fait du bien à entendre.

C'est sûr.

273 **Ouais, super... Ça donne un peu d'assurance ...**

Ouais, exactement.

276 **On va passer à la posture managériale.**

Est-ce que tu pourrais me décrire ce que tu as constaté avoir changé lorsque tu es passée d'infirmière à faisant fonction ?

279 Qu'est-ce que j'ai changé ? Euhh...

282 C'est difficile parce que je pense qu'il y a beaucoup de choses qui ont changé, mais je pense qu'il y a quand même beaucoup de traits de ma personnalité qui sont restés les mêmes, que j'ai pu exprimer différemment et que je me suis sentie plus libre d'exprimer.

Alors, je ne sais pas comment je vais l'expliquer.

285 Moi, je suis une personne qui... Voilà, j'aime travailler, je travaille beaucoup.

J'ai toujours tendance à en faire plus que ce qu'il faut, parce que j'ai envie de donner une bonne image de ce que je fais, de ce que je suis.

288 Et quand je travaille au sein d'une équipe, j'ai envie que l'équipe entièrement... soit reconnue pour les bons comportements, les bonnes façons de faire, etc.

291 Donc, quand j'étais dans les soins, j'étais un élément assez moteur pour aller un peu au-delà des missions qu'on nous demandait de faire dans les soins.

294 Je participais beaucoup aux groupes de travail, je participais beaucoup à l'entretien du service, au rangement, à l'approvisionnement, etc., à l'anticipation des soins même pour avancer les équipes de jour, voilà.

Et ça, c'est quelque chose qui n'était pas toujours hyper bien perçu par les collègues, parce qu'il y a toujours des gens qui disent... Oui, mais si on en fait trop, on va toujours exiger ça de nous, etc.

297 Enfin, voilà.

Et du coup, c'est quelque chose que je me suis sentie plus libre de faire depuis que je suis faisant fonction parce que maintenant, j'ai l'aplomb nécessaire en me disant que, voilà, quelque part...

300 Enfin, c'est pas moi qui décide, mais quand même plus qu'avant.

Et du coup, j'arrive à mieux porter et à mieux faire valoir, justement, ces traits, ces comportements positifs.

303

Oui, tu as gardé tes valeurs ?

306 J'ai réussi à garder mes valeurs et je trouve que j'ai plus maintenant de légitimité à les faire valoir que quand j'étais au même niveau hiérarchique que les autres en fait.

309 **T'as développé ou intégré d'autres compétences ?**

312 Je pense que je me suis un peu fait violence pour dire non, pour plus dire ce que je pense qu'avant, puisque j'avais une tendance à être...

Je suis quelqu'un d'assez réservée... et quand je suis sûre de moi dans mes fonctions professionnelles, j'ai moins de mal à l'affirmer.

315 Du coup, ça m'aide, même au niveau personnel, je pense... plus parler, plus dire les choses.

Ok, ça t'a apporté beaucoup à toi personnellement aussi ?

318

Ouais.

321 **Donc est-ce que tu penses finalement avec tout ça que le passage de faisant fonction il est nécessaire pour se créer une identité managériale ?**

324 Ouais bah oui parce que c'est une période de transition un peu, cette période de faisant fonction c'est une période d'apprentissage à la fois pour soi-même, sur soi-même et sur ses compétences, mais aussi dans ses nouvelles fonctions.

327 Ça donne un petit peu aussi l'excuse, entre guillemets, de faire des erreurs, parce qu'on n'a pas eu toutes les formations nécessaires.

330 Donc voilà, si on fait des erreurs, c'est excusable, entre guillemets, par le fait qu'on ne nous a pas appris, qu'on débute, qu'on est dans une prise de fonction, et du coup, ça explique pourquoi on tâtonne un peu, en fait.

333 **OK, super.**

Penses-tu que l'accompagnement par un tuteur est essentiel pour trouver justement cette posture managériale ?

336

Alors, pour la posture, je ne sais pas trop.

En tout cas, pour l'apprentissage des procédures, des méthodes, etc., **oui, c'est essentiel.**

339 Moi, j'ai eu la chance d'avoir été vraiment tutorée à ma prise de poste, parce qu'en fait, le poste de cadre de nuit, il est un peu particulier.

On a deux casquettes, on va dire.

342 On a la casquette de manager de proximité, avec des équipes à manager au quotidien, et puis on a la partie garde administrative de l'hôpital, où là, vraiment, c'est des procédures institutionnelles et c'est des missions complètement transversales.

345 Et ça, c'est des choses qu'on peut pas inventer.

Il y a des procédures, il faut connaître les choses, il faut connaître les méthodes.

348 Et pour ça, j'ai eu vraiment la chance d'être tutorée avec... J'ai eu deux collègues référentes qui m'ont accueillie et qui m'ont vraiment... J'ai été en doublon avec elles pendant le premier mois de ma prise de poste comme faisant fonction.

351 Et du coup, j'ai eu, on va dire, un mois complet de tutorat sur ces missions de la garde administrative avant de prendre des gardes moi-même et de pouvoir les assurer.

Et j'ai pu être toute seule sur une garde seulement au bout de deux mois, tellement les missions sont complexes et nécessitent vraiment d'intégrer plein de procédures.

354 Donc là-dessus, j'ai été tutorée, et c'est vraiment indispensable, parce que...

Par exemple, une des missions les plus complexes de la garde, c'est la prise de poste en début de

357 nuit, où on doit, en fonction du personnel présent et disponible et des nombreux intérimaires qui sont là, on a la charge de la répartition du personnel le soir, en fonction des aléas qui se sont produits dans la journée.
Et ça, par exemple, ça nécessite de connaître sur le bout des doigts les compétences de toutes les personnes qui travaillent.
360 Donc on a à peu près 50 infirmières chaque soir. Il y a 160 infirmières de nuit dans les équipes. Donc voilà, il faut tous les connaître pour savoir qui est en mesure d'aller dans quel secteur. Et
363 pareil pour les intérimaires et les vacataires. Il faut les connaître pour savoir s'il y a une absence de dernière minute, comment on fait pour tout chambouler le planning et faire en sorte que ça roule.
366 Donc ça, c'est quelque chose qui est hyper complexe, qui ne s'invente pas, et c'est une des choses les plus difficiles. Donc c'est indispensable d'être tutoré sur ce genre de choses.
369 Après, pour le reste, pour le management de proximité, tout l'apprentissage s'est fait sur le tas. Il n'y a pas eu de tutorat pour apprendre à faire un planning, pour apprendre à se positionner en tant que cadre, etc. Donc voilà, pour ça, merci quand même le master parce que même au bout de trois
372 ans, on apprend encore des choses et ça sert encore au quotidien.

375 Oui, Ok, bah super. Du coup, c'est un tutorat qui est formalisé auprès de l'établissement, auprès de ton établissement ?

Oui, exactement.
378 Alors à l'époque, il n'y avait pas encore énormément de choses. J'ai quand même eu, comme on fait pour les infirmières en fait, un passeport d'intégration cadre. Donc il y avait quelque chose qui avait été travaillé spécifiquement pour la nuit, avec une liste de
381 compétences à acquérir sur la période d'intégration. Et là, depuis, il y a eu un travail institutionnel qui a été fait avec un groupe de travail qui a réuni des cadres de jour et des cadres de nuit pour refaire complètement ce passeport d'intégration cadre.
384 Et il a été présenté il y a quelques mois en réunion de cadre. Il a été présenté à la directrice des soins. Et donc il est validé en l'état donc il y a vraiment un truc qui est bien formalisé.

387 **Et le tuteur en fait c'est une collègue ?**

390 Oui, c'est une collègue.

T'as bénéficié aussi de rendez-vous pendant cette période-là avec ta hiérarchie ou pas ?

393 Alors, ça n'a pas été formalisé en tout cas. Le seul rendez-vous que j'ai eu individuel avec elle, c'était pour mon premier EAE qui a eu lieu en
396 fin de mois de juillet, donc six mois après ma prise de poste. Donc, du coup, on est rentré dans le tutorat.

399 Donc, qu'est-ce que tu peux me dire sur l'impact du tutorat sur ta motivation à poursuivre en fait vers l'école des cadres ou du coup vers le master ?

402 Je te dirais que non, il n'a pas eu d'impact là-dessus parce que ça remonte à trop loin en fait. J'ai pris mes fonctions en janvier 2021 Je suis rentrée à l'école en septembre 2023, donc deux ans et
405 demi plus tard, sachant que j'avais fait mon dossier de financement au mois de janvier-février 2023, donc deux ans après ma prise de poste finalement. Ça n'a pas tellement changé les choses.

408 J'ai fait le master parce que j'avais envie de formaliser des apprentissages, que j'ai vraiment une
appétence particulière pour la formation et pour le fait de continuer à apprendre des choses.
Donc voilà.
411 Mais non, le tutorat, même s'il est indispensable au départ, je ne suis pas sûre qu'il change quelque
chose sur la volonté après d'aller à l'école des cadres ou au master.

OK.

414 **Est-ce qu'à un moment donné, est-ce que tu as une situation, un exemple concret, en fait, sur
un moment où tu t'es questionnée sur ton évolution professionnelle durant ces deux années et
demie de faisant fonction ?**

417 Oui, et je continue à m'interroger parce qu'en fait, le poste de cadre de nuit, il a quand même ses
limites.
420 Moi, j'adore le rythme de nuit, j'adore le travail de nuit parce que je trouve que les gens qui
travaillent la nuit sont des gens qui sont hyper autonomes, hyper débrouillards et qui mobilisent
plein de choses dans leurs réflexions et vraiment dans leur capacité d'analyse.
423 Pour autant, pour avoir fait du jour avant et pour avoir vu un peu l'étendue des missions d'un cadre
de jour, je trouve qu'on est un peu limité dans les actions qu'on peut mettre en place la nuit.
On est vraiment, en tant que cadre de nuit, on est vraiment tourné vers les équipes plus que vers les
426 patients et l'organisation de l'établissement.
Alors, moi, j'ai une appétence aussi particulière pour les groupes de travail transversaux, etc.
J'hésite pas à prendre du temps personnel, pour le coup.
429 Je me déplace beaucoup la journée pour les réunions, pour échanger avec mes collègues cadres de
jours, pour aller aux réunions de cadre, pour essayer de travailler la collaboration jour-nuit.
Mais voilà, je sens qu'il y a des limites quand même, et il y a des fois où faire du planning tout le
432 mois, professionnellement, ça a ses limites, et ça ne me satisfait pas complètement.
Donc voilà, je réfléchis beaucoup à ce que je peux faire derrière.
Pour autant, à l'heure actuelle, avec ma vie de famille, c'est quand même un rythme qui est idéal.
435 Travailler en 12 heures de nuit, je vois pas mieux, en fait, pour l'équilibre vie perso et vie pro.
Donc voilà, c'est un peu compliqué, parce que j'ai vu les cadres de jour, les horaires de malades qui
font 5 jours par semaine.
438 Moi, je me dis que même si je fais des heures sup, je suis là que trois jours par semaine quand
même.
Ça s'annonce compliqué, mais je sais que je ne pourrai pas rester de nuit toute ma vie, même si
441 pour mon rythme perso, je signe à 100%.
Professionnellement, il y a un moment où je vais me sentir limitée.

444 **Est-ce que tu connais une de tes collègues qui aurait abandonné son projet professionnel
faute de tutorat dans ton institution ?**

447 Au niveau des cadres, non, ça ne me parle pas.
C'est possible, c'est possible qu'il y ait eu des choses... Je me rappelle, quand j'étais infirmière de
coordination de jour, il y avait une cadre d'hématologie qui avait pris sa retraite et qui avait été
450 remplacée par, du coup, une... Je sais pas ce qu'elle faisait avant...
Je pense qu'elle était infirmière principale ou infirmière de coordination, et du coup, elle avait pris
le poste de faisant fonction de cadre.
453 Je ne sais pas comment elle a été tutorée. En tout cas, elle a rapidement fait un burn-out.
Elle est restée vraiment très, très peu de temps en poste.
Alors, je ne sais pas si c'est parce qu'il n'y a pas eu de tutorat, ce qui est tout à fait possible, parce
456 qu'honnêtement, la journée...
Enfin, moi, j'ai vu les cadres, compris leurs fonctions, la journée, il n'y a pas eu de tutorat.
Enfin, pas du tout comme moi j'ai pu bénéficier à mon arrivée de nuit.
459 Là, ma collègue cadre de jour sur la pédiatrie, elle est arrivée... de jour venant d'un établissement

- extérieur... L'équipe d'encadrement de jour de pédiatrie venait de voler en éclats, il n'y avait presque plus personne, que ce soit au niveau des infirmières de coordination ou des postes de cadres.
- 462 Elle est arrivée, elle a tout géré pendant huit mois, elle n'a eu aucun encadrement. Franchement, elle a toute mon admiration d'avoir tenu le coup.
- 465 Et voilà, je pense que moi, je serais arrivée dans ces conditions-là, je serais partie en courant, parce que vraiment, elle avait tout à apprendre.
- 468 Elle connaissait pas du tout les procédures de l'institution, ni l'organigramme, ni les équipes, elle connaissait rien du tout.
- 471 Elle était diplômée cadre depuis longtemps, mais en plus, elle était repassée comme infirmière dans des soins pendant une période, donc ça faisait un moment aussi qu'elle avait pas exercé comme cadre.
- Et je pense qu'effectivement, ça aurait été plus facile pour elle si elle avait bénéficié d'un tutorat.
- 474 **OK.**
Oui, il y a une différence entre le tutorat de jour et celui de nuit ?
- 477 Oui.
- En fait, la nuit, on est tellement plus laissé en autonomie... que, finalement, on est obligé de se débrouiller, d'être complètement soudés entre nous.
- 480 On est très peu nombreux, donc c'est difficile pour nous de communiquer, parce qu'on se voit très peu, finalement, comme il faut qu'il y en ait un tous les soirs, au minimum.
- On n'est plus que 4.
- 483 Voilà... Enfin, on ne se voit pas souvent, donc ça nous oblige à être un peu inventifs pour communiquer, etc., mais, voilà, ça nous oblige à être vraiment solidaires et à s'aider les uns les autres quand il y a des galères.
- 486 **Ok.**
Penses-tu qu'un tuteur, justement, t'as un petit peu abordé la chose avec ta collègue, mais penses-tu qu'un tuteur ou un accompagnateur peut permettre au faisant fonction de renforcer sa confiance en soi ?
- 492 Bien sûr !
- Évidemment ! Quand on arrive en tant que faisant fonction, déjà je pense que c'est parce qu'on a des compétences personnelles et des appétences pour la fonction managériale, donc on a forcément déjà des compétences intrinsèques qui sont là, qui ne sont pas forcément ultra développées, mais qui sont là au fond de nous.
- 495 Et le tuteur, en rassurant la personne sur les actions menées, sur les prises de décisions, ne serait-ce que de connaître les procédures et d'avoir quelqu'un à qui demander conseil...
- 498 Je pense que ça renforce le sentiment de bien faire les choses et de ne pas naviguer complètement en eau trouble sans savoir ce qu'on fait.
- 501 **Tu as un exemple particulier où on t'a donné confiance pendant ton encadrement avec tes pairs ?**
- Oui, par exemple, sur les toutes premières gardes administratives que j'ai assurées, en fait, nous on travaille du coup en 12h, on commence à 19h, on finit à 7h, mais quand on fait la garde administrative, on arrive à 18h20 pour justement prendre connaissance du planning du soir et voir ce qu'on peut faire avec le personnel en place en fonction des absences qui ont été déclarées dans la journée, etc.
- 507 Et du coup, normalement, il n'y a que la personne qui est de garde qui arrive tôt et les autres collègues arrivent à 19h, l'heure normale de la prise de poste.
- 510 Et là, justement, la personne qui me tutorait, elle arrivait tôt comme moi sur mes premières gardes pour me rassurer sur les décisions que je prenais.

513 Comme ça, j'avais quelqu'un à qui demander conseil, justement, si je prenais la bonne décision,
parce qu'il y a des fois, il n'y a pas de bonne décision, il y a des moins mauvaises, on va dire (rires).
516 En fait, quand on est face à un gros sous-effectif le soir et qu'on est obligé de remanier
complètement le planning pour faire en sorte que ce soit le moins pire possible, ça fait du bien
d'avoir quelqu'un à côté qui rassure en disant, oui, moi j'aurais fait pareil dans la situation, enfin
voilà, j'aurais pris la même décision que toi.

Ça rassure quand même de se dire qu'on n'est pas tout seul à avoir pris la décision.

519 **OK.**

Super.

Est-ce que tu as des choses à rajouter par rapport à ce sujet, le tutorat ?

522

Le tutorat, je pense que c'est quelque chose qui est un peu indispensable, de la même façon qu'on
fait du tutorat quand on accueille des nouvelles infirmières ou des nouvelles aides-soignantes.

525 Déjà, que ce soit organisé, **ça permet de se sentir accueilli** dans sa prise de poste, de se sentir
attendu, de sentir que, finalement, oui, ça va être une période un peu lourde pour le tuteur, mais il
oeuvre derrière pour avoir un collègue sur qui compter.

528 Et je pense que c'est tout aussi indispensable que le tutorat qu'on fait pour les soignants, en fait.
C'est vraiment... On s'investit un peu plus, mais ça donne une bonne impression à l'arrivée de la
nouvelle personne, et puis ça lui donne confiance de façon à ce que, derrière, la personne fasse

531 partie de l'équipe et que ce soit un vrai plus pour l'équipe de cadre.

**Pour toi le tuteur, j'ai une autre question qui me vient... est-ce que ça doit être quelqu'un
d'expérimenté ?**

534 **Est-ce qu'il y a un profil de tuteur idéal ?**

537 Je pense que pour les tuteurs, il faut que ce soit des gens qui ont un minimum d'expérience parce
que c'est sûr que quand on est tout neuf, c'est difficile de donner les bonnes indications au niveau
des procédures, etc.

Il faut qu'il y ait de l'appétence pour la mission.

540 C'est comme quand on fait du tutorat auprès des étudiants, en fait...

543 On sait sciemment à qui on va confier le tutorat et à qui on ne va pas le confier, parce qu'il y a des
gens, ils n'aiment pas encadrer, donc il y a des fois, même s'il faut en passer par là, il faut qu'ils le
fassent un petit peu, c'est un peu suicidaire de leur confier la mission d'encadrer pendant quatre
semaines d'affilée une personne alors qu'ils n'aiment pas ça. Donc il y a l'expérience, les

546 compétences, il y a l'appétence, et puis... J'ai oublié ce que je voulais dire en dernier... les
capacités pédagogiques.

Parce que voilà, c'est pas le tout de tout connaître sur le bout des doigts, mais si on n'a pas la bonne
méthode pour transmettre, c'est un peu stérile.

549

Bah écoute, l'entretien est terminé.

Je te remercie beaucoup pour tes réponses, pour ton temps.

552 Je t'en prie. Aurevoir.

Bonne soirée et bon courage pour ton master !

Annexe VII : Tableau d'analyse

	LYNA	TIAGO	MARIE	STEPHANIE	MAGALI	EMILIE	MELISSA
Formation initiale	IDE	Technicien de laboratoire	IDE	IDE	IDE	IDE	Préparatrice en pharmacie
Année de diplôme	2012	1990	2012	2005	2002	2009	2008
Parcours professionnel avant prise de fonction	IDE	Technicien de laboratoire (missions transversales)	IDE coordinatrice	IDE coordinatrice	IDE (missions transversales)	IDE référente	Responsable de production en stérilisation
Ancienneté dans la fonction	2 ans Mai 2022	2 ans	4 mois	3 ans ½ Janvier 2021	2 ans ½ Mars 2022	1 an ½	1 an et 4 mois
Lieu d'exercice	Etablissement Public	Etablissement Public	Etablissement Public	Etablissement Privé	Etablissement Public	Etablissement Public	Etablissement Public
E V O L U T I O N P R O	<p>↳ Raisons</p> <p>« Au départ, ce n'était pas du tout mon objectif dans ma carrière, parce que je ne suis pas quelqu'un de carriériste. » Ligne 37</p> <p>« Enfin voilà, couper dans les soins, c'était un peu compliqué pour moi. » Ligne 42</p>	<p>“Et ayant fait le tour de ma fonction, il y a un peu plus de deux ans, j'ai désiré... La seule marche qui me restait pour évoluer, c'était les cadres de santé.” Ligne 35</p> <p>« J'étais vraiment dans un processus institutionnel qui m'a fait toucher du doigt quelque</p>	<p>« Je ne me plaisais plus beaucoup (...) et je ne me voyais pas non plus retourner dans les soins donc soit je m'orientais sur un poste de coordination soit sur un poste plutôt justement de cadre et de faisant fonction de cadre et du coup c'est présenté l'opportunité du</p>	<p>« j'ai été amenée pendant ces trois ans et demi, surtout à la fin, à remplacer ma cadre sur ces fonctions de cadre de proximité quand elle était en vacances ou absente. » Ligne 42</p> <p>« et du coup j'ai eu l'occasion à un moment d'évoluer vers un poste de cadre. J'ai eu même le</p>	<p>« après réflexion, sur le poste que j'ai eu de 2013, finalement, à 2022 (...) c'était un poste où, au-delà des missions infirmières, j'avais pour mission d'être le lien entre les différentes unités de mon service, c'est-à-dire urgence, CMP, intra, hôpital de jour et chemin faisant, C'est un poste que j'ai</p>	<p>« C'était, on va dire, l'épuisement professionnel, on va dire, le terrain. Je voulais quitter le terrain et le côté soins, tout en restant à pied dans l'hôpital » Ligne 27</p>	<p>« C'est plutôt...En fait, je voyais toujours mes cadres travaillés. Parfois, c'était des exemples et parfois, moi, je me disais que j'aurais fait autrement certaines choses. » Ligne 31</p> <p>« Donc, j'ai laissé cette idée longtemps germée dans</p>

<p>↳ Raisons</p>		<p>chose qui m'intéressait. » Ligne 64</p>	<p>poste en maternité qui me permettait de revenir en fait sur mes premiers amours et qui me tentaient bien... donc voilà. » Ligne 42</p>	<p>choix en fait entre un poste de cadre de jour et un poste de cadre de nuit » Ligne 45 « Je pense que déjà, pour toute personne qui va prendre un poste de cadre, il y a une question d'appétence personnelle sur le développement d'autres missions que les missions de soins purs. Il y a une appétence pour la qualité, pour le fait de manager des équipes, pour être acteur... on va dire un peu plus décideur au niveau de tout ce qui est protocole de soins, management de la qualité, etc. » Ligne 55</p>	<p>beaucoup investi (...) je me suis vraiment épanouie dans ce rôle de comment moi, à mon niveau, je peux intervenir dans la prise en charge du patient... pour améliorer au maximum sa qualité de prise en soin. Et donc, le fil rouge, ça a été ça. » Ligne 26</p>		<p>l'esprit. Et puis, quand c'était possible par rapport à ma vie personnelle, je me suis lancée. » Ligne 35</p>
<p>↳ Influence</p>	<p>« J'ai été conseillée par des amis très proches qui m'ont dit « tu as des</p>	<p>« On ne nous incitait pas en fait. » Ligne 41 « Et ma cadre de pôle, à l'époque,</p>	<p>« Eh bien si, mais dans l'autre sens (rires) » Ligne 51 « Enfin, la cadre que j'avais en</p>	<p>« une cadre de proximité et la cadre sup du département, considéraient que les</p>	<p>« j'ai cheminé en me disant que je pouvais intervenir à un autre niveau pour accompagner des</p>	<p>« Non. Pas mon encadrement, parce que j'ai subi, on va dire, un turnover de</p>	<p>« Oui, complètement. Beaucoup de fois! » Ligne 42</p>

E V O L U T I O N	<p>↳ Influence</p>	compétences, des qualités, essaye de voir pour autre chose (...) j'étais un peu poussée et puis je suis venue en entretien (...) je me suis dit pourquoi pas... » Ligne 52	a trouvé ma candidature intéressante. Elle était intéressée aussi, parce qu'elle avait besoin de quelqu'un » Ligne 49	hémato adulte m'a poussée à... à me lancer (...) Donc c'était un peu la suite logique entre guillemets. » Ligne 55	infirmières de coordination faisaient partie de l'équipe d'encadrement. » Ligne 39	jeunes équipes, pareil, en montée en compétence, transmettre mon savoir. » Ligne 45	cadres en restant autant d'années dans un même service aux urgences. » Ligne 36	« Ce n'étaient pas des choix stratégiques que j'ai vu sur certains secteurs et je pensais que j'aurais fait autrement. Donc voilà, ça m'a donné envie de faire autrement. » Ligne 48
		« Non, c'est vraiment l'entourage proche. » Ligne 73	« Alors, ils m'ont proposé, aux entretiens annuels d'évaluation, ils m'ont proposé mais sans m'inciter. » Ligne 80	« J'avais des cadres qui selon moi n'étaient pas hyper adaptés et ce qui m'a aussi donné envie de ne pas être ce profil de cadre-là. » Ligne 59	« Si, clairement. Quand je me suis posé la question, j'ai mûri ça pendant un bon moment. » Ligne 74	« J'ai eu la confiance de mes encadrements quand j'étais infirmière pour évoluer, mais ce ne sont pas eux qui m'ont dit, je te verrai bien sur un poste d'encadrement. C'était un cheminement plutôt personnel. » Ligne 53	« Ou alors, influencer parce que... Comment dire... J'aurais aimé apporter ce que peut-être je n'ai pas eu » Ligne 42	
P R O F E S S I O N N E L L E			« En fait, ils m'ont proposé au moins une fois, mais sans m'inciter (...) Je n'ai pas su quoi répondre, parce que je ne m'attendais pas à ça. Je n'étais pas préparé, en fait, à faire cette révolution copernicienne. » Ligne 82	« Mon cadre à l'époque m'a un peu poussé dans cette direction en me disant que j'avais les compétences pour le faire et qu'il fallait que j'y réfléchisse. Ça n'a pas mûri tout de suite, c'est venu seulement après » Ligne 75	« Ils m'ont soutenue dans ce projet, (...) Mais c'est vraiment personnel. » Ligne 56			
			« Mais c'est quand la... En fait, c'est six	« ma cadre sup qui faisait mes EAE m'a, à plusieurs reprises demandé de réfléchir à mon avenir				

↳ Influence

mois après (...)
c'est six mois
après cet
entretien-là que
l'occasion se
présente.
J'ai appris que
mon cadre
partait.
Il me dit, là, tu
peux encore
jouer ta carte.
Et là, je me suis
dit, oui,
finalement,
c'était le
moment. C'est un
signe ! » Ligne
90
« Je n'ai pas eu
d'incitation en
disant, tu feras
un bon cadre, tu
as les qualités,
vas-y, lance-toi.
C'était vraiment,
je trouve,
dommage peut-
être, mais c'était
une trop grande
neutralité qui n'a
pas incité à...
Donc, j'ai fait
moi-même ce
choix. » Ligne
95
« Mais
rétrospectivemen
t, je me dis que si

professionnel...
» Ligne 78

E V O L U T I O N P R O F E S S I O N N E L L E	↘ Influence		mon cadre m'avait présenté quelle était la réelle nature de son métier, comment il le vivait, comment il le percevait, quelle satisfaction il en retournait, je pense que j'aurais sûrement franchi le pas avant » Ligne 100				
	↘ Motivations	« Je voulais me mettre au service des patients, je le mets maintenant au service des équipes pour la prise en charge des patients. » Ligne 68 « Et puis finalement, voilà, je m'y plais beaucoup, j'ai découvert beaucoup de choses » Ligne 64	« J'ai évolué vers les fonctions managériales parce que j'avais acquis tellement d'autonomie, de plus en plus d'autonomie dans mes fonctions » Ligne 59 « Donc c'est pour ça que je me suis dit, le pas à franchir, c'est de prendre les choses en main, donc c'est de mettre la main à la pâte. » Ligne 72		« Et puis, en fait... les fonctions managériales, telles que j'ai pu les expérimenter, elles m'ont plu. » Ligne 66 « Surtout vraiment l'aspect de guider les gens, de participer à des décisions, et non plus seulement de les appliquer. » Ligne 68	« Et du coup, je me suis vraiment épanouie dans l'organisation, coordination, qualité de l'accueil. Et donc, en parallèle de ça, vraiment l'accueil, l'accompagnement de mes pairs qui étaient plus jeunes vers la montée en compétence. » Ligne 42	« C'était pour voir un autre... Comment dire, une autre facette de mon métier qui est possible en évolution de carrière. » Ligne 30

T R E F F C S	<p>↘ Découverte d'une fonction</p>	<p>« Et c'est vrai que quand je suis arrivée ici, je découvrais, alors évidemment j'avais une idée de ce que c'était un cadre » Ligne 61</p>	<p>« C'était un monde obscur. Pour moi, le cadre de santé, je ne le voyais pas trop. Je me suis intéressé... à l'occasion d'un futur départ d'un de mes collègues cadres, je postule, je lance, je joue mon atout, je postule. » Ligne 44</p> <p>« On touche du doigt réellement ce qu'est la fonction de cadre, les contraintes, les joies, les bonheurs. On touche vraiment le métier ! » Ligne 144</p>	<p>« je trouve que c'est quand même bien de se confronter un petit peu au terrain, de se préforger une expérience, en fait, de la compléter justement avec cette école... et de savoir déjà si ça nous plaît aussi parce qu'on n'est pas tous fait sur cette posture-là et que ça sert à rien de s'investir sur un an d'école si ce n'est pas fait. » Ligne 71</p>	<p>« Après, pour les personnes elles-mêmes, les faisant fonction de cadre, c'est quand même une manière de s'assurer, de savoir dans quoi on met les pieds, en fait (...) en tant qu'infirmière, on est à mille lieux de s'imaginer ce que c'est le quotidien d'un cadre. On a l'impression qu'ils sont tout le temps en réunion, qu'ils ont rien à faire, etc. Sauf qu'une fois qu'on le vit, c'est complètement différent. » Ligne 216</p>	<p>« C'est une période qui est de l'immersion, qui est nécessaire, mais qui a un bagage très, très, très utile pour le poste » Ligne 96</p>	<p>« Je trouve qu'on ne se rend pas compte de tout l'arrière-décor de l'encadrement. Et il y a ce côté-là qui est aussi à découvrir. Et je trouve que c'est un bagage, en fait, en plus d'avoir exercé en tant que faisant fonction avant de partir à l'école. » Ligne 88</p>	<p>« Je pouvais être responsable des problèmes techniques, mais je n'étais pas légitime pour gérer l'équipe, même si je le faisais. » Ligne 66</p>
	<p>↘ Un choix</p>	<p>« Donc, moi, je l'ai accepté comme ça et je pense que c'est très bien. » Ligne 79</p>	<p>« Une obligation ! Institutionnelle, oui. » Ligne 108</p> <p>« Ça ne m'aurait pas dérangé d'aller à l'école directement (...) enfin voilà, mais</p>	<p>« Oui, carrément moi c'est un choix de ma part de vouloir expérimenter. » Ligne 67</p> <p>« Mais je ne sais pas si l'inverse est possible, par</p>	<p>« Alors c'est les deux. Je dirais que ça fait partie du parcours professionnel au niveau institutionnel. » Ligne 111</p>	<p>« Et je me suis dit que c'était intéressant pour, dans mon parcours professionnel, d'intégrer une institution ou je découvrirais une</p>	<p>« Alors, ça a été un choix, effectivement, parce que je voulais quand même être sûre de ma décision, c'est-à-dire que je voulais quand même un peu</p>	<p>« Alors, moi, c'était un choix personnel, parce qu'avant d'être faisant fonction cadre de santé, j'étais responsable de production en</p>

E T R E F F C S	<p>↳ Un choix</p>		<p>c'était une obligation » Ligne 110</p> <p>« Ça a toujours été comme ça dans mon institution, en tout cas » Ligne 117</p>	<p>contre » Ligne 67</p>		<p>organisation différente. »</p> <p>« C'est vraiment un choix de ma part de pouvoir expérimenter la fonction avant de rentrer en formation. » Ligne 75</p>	<p>tâter le terrain avant de me rendre à l'école. » Ligne 49</p>	<p>stérilisation. » Ligne 62</p>
	<p>↳ La période du FFCS</p>	<p>« Je trouve ça extrêmement important, vraiment, déjà pour se donner une idée un petit peu, parce que c'est vrai qu'on a une idée de ce qu'est un cadre, mais voilà, de le faire au quotidien, d'être sur le terrain, je pense qu'il faut le vivre, avoir cette expérience-là Ligne 87</p> <p>« Je ne dirais pas indispensable, parce que peut-être qu'il y en a qui n'en auraient pas</p>	<p>« Je pense qu'elle est vraiment nécessaire. Elle est souhaitable, mais pour moi, elle va plus loin... Je pense que c'est nécessaire ! » Ligne 146</p> <p>« ... il est bien de le pratiquer pour voir vraiment si, finalement, ça nous plaît, si on est fait de ce bois qui est assez exigeant et qui va nous permettre de résister plus tard à la pression. » Ligne 152</p> <p>« Deux ans, déjà, on se rend très</p>	<p>« C'est une phase qui est hyper intense. J'ai l'impression que ça fait deux ans que je suis là. Cette phase est riche en apprentissage. » Ligne 86</p> <p>« On apprend le rapport aux autres, on apprend le fonctionnement d'une équipe, on apprend les différents fonctionnements de chacun. » Ligne 89</p> <p>« Vraiment, c'est en terme de rapport aux autres et sur le positionnement</p>	<p>« Être faisant fonction, c'est quand même indispensable, ne serait-ce que de se garder la possibilité d'un retour en arrière, en fait... parce qu'une fois qu'on a été nommé cadre, l'employeur ne va pas nous rétrograder en gardant notre salaire. Donc voilà, je pense que c'est indispensable cette période. » Ligne 215</p>	<p>« Cette période, elle a permis déjà le cheminement... la maturité professionnelle, travailler le positionnement de cadre, parce que quand on est infirmier, on a l'habitude d'être dans l'équipe. » Ligne 101</p> <p>« Quand on est cadre, moi sur mon poste ici, je suis la seule cadre du pôle, le reste du collectif est dans un autre établissement. Donc c'est aussi apprendre à être dans l'équipe sans être dans l'équipe, à</p>	<p>« Alors nécessaire, peut-être pas, mais en tout cas bénéfique, d'une part, pour être sûre de soi, parce que le retour arrière n'est pas possible, une fois qu'on est quand même diplômé dans l'encadrement, je parle dans le public. Maintenant, nécessaire, je pense que c'est qu'un bagage en plus. Je pense qu'elle est bénéfique... plus que nécessaire » Ligne 69</p>	<p>« Alors nécessaire, peut-être pas, mais ça se fait de plus en plus et je crois que c'est presque 95% des personnes qui sont à l'IFCS qui sont faisant fonction. Et moi, personnellement, j'ai vraiment bien fait. » Ligne 93</p> <p>« Parce que ça m'a confortée dans l'idée que je voulais faire ce métier. Parce qu'il fallait pour moi que je pratique avant de me lancer. Une fois cadré, il n'y a pas de retour en arrière</p>

E T R E F F C S	<p>↘ La période du FFCS</p>	<p>besoin, mais en tout cas, pour moi, ça m'a beaucoup aidé. Et puis, c'est vrai, on a la chance, au-delà de la préparation au concours, d'avoir pas mal de formation sur le management » Ligne 97</p> <p>« C'est très riche. » Ligne 101</p> <p>« Ça permet de mettre un pied et de se rendre compte des vraies missions, des missions réelles, en fait. » Ligne 103</p>	<p>bien compte de ce que ça vaut. » Ligne 156</p> <p>« Franchement, c'est un plus. » Ligne 169</p> <p>« Et je le voyais à la prépa de l'IFCS. Celles et ceux qui étaient faisant fonction, celles et ceux qui ne l'étaient pas (...) ils n'avaient pas du tout, dans la façon d'aborder les devoirs, la réflexion sur le métier, ça reste de l'ordre du fantasme, au sens grec du terme fantasia, ça reste une image. Ils ne se sont pas approprié le métier, ce qui est difficile » Ligne 170</p>	<p>cadre, en fait, sur le travail sur soi qu'il faut apporter pour trouver le juste positionnement. Je pense que même tout ce temps-là, au bout de quatre mois, on ne l'a pas encore, en fait. C'est vraiment sur la longueur, mais c'est le premier levier, je trouve, à travailler. » Ligne 93</p>		<p>prendre cette juste distance. » Ligne 104</p> <p>« Donc, cette période de faisant fonction, elle est vraiment très intéressante et très apprenante. Voilà, est-ce qu'elle est nécessaire peut-être qu'il y a des personnes pour qui le passage ça se passera bien, mais moi, j'ai trouvé que c'était un bagage très, très, très positif, oui. Donc, dans le positionnement, de la réflexion, de la construction du réseau, mais je pense vraiment dans le positionnement. » Ligne 111</p> <p>« J'ai un bénéfice secondaire. Voilà, c'est ça. C'est-à-dire que mon bénéfice</p>	<p>« Moi, elle m'a apporté tout le côté, ce qu'on appelle RH, ressources humaines. C'est tout un côté qu'en tant qu'infirmière sur le terrain, on tâtonne, on survole. » Ligne 78</p> <p>« Et après, il y a quand même le côté tout ce qui est projet de service qu'on ne connaît pas vraiment quand on est au lit du malade. » Ligne 86</p> <p>« c'est un peu d'arriver à manipuler déjà les logiciels, n'en parlons même pas, les logiciels type Word, Excel, la boîte mail, ça, c'est quelque chose qu'on ne fait pas en tant qu'infirmière sur</p>	<p>possible » Ligne 96</p> <p>« Et pour nous, ça nous fait de l'expérience, même si c'est difficile parfois. Dans mon cas, il y a eu des hauts et des bas. Donc, même si c'est une expérience difficile, c'est une très bonne expérience parce que c'est sûr qu'on apprend beaucoup, beaucoup en tant que faisant fonction » Ligne 113</p>
--	-----------------------------	---	--	--	--	---	--	--

<p style="text-align: center;">E T R E F F C S</p>	<p>↳ La période du FFCS</p>					<p>secondaire, c'est qu'effectivement, après l'institution, elle me reconnaît déjà dans cette fonction-là. Et puis, sa reconnaissance, elle vient aussi à travers le financement d'une formation qui me donne un M2, qui me donne après un poste » Ligne 134</p> <p>« Et cette période de deux ans aussi me permet d'apprendre plein de choses, de monter en compétence. » Ligne 141</p>	<p>le terrain. » Ligne 96</p> <p>« La bonne manière de s'exprimer, en fait. Il y a des tournures de phrases (...) avec (...) un vocabulaire qui n'est plus finalement un vocabulaire médical, mais peut-être plus administratif qu'autre chose » Ligne 99</p> <p>« et je trouve que c'est des bagages avant de partir à l'école, je pense. » Ligne 104</p>	
---	-----------------------------	--	--	--	--	--	---	--

<p style="text-align: center;">F F C S E T I N S T I T U T I O N</p>	<p>↘ Démarches</p>		<p>« Écrire un CV et une lettre de projet professionnel expliquant ses motivations » Ligne 123</p> <p>« à sa cadre de pôle, qui retransmettra et qui convoquera la personne. J'ai eu deux entretiens de deux heures avec ma cadre de pôle, qui est maintenant ma cadre de pôle. J'ai eu un entretien avec... avec le Directeur des soins et un troisième, c'était un entretien avec ma chef de service. » Ligne 124</p>		<p>« ils ont plutôt choisi d'orienter les gens vers le master plutôt que l'école des cadres. » Ligne 118</p> <p>« Mais il y a quand même, au niveau institutionnel, une volonté de former les cadres. » Ligne 132</p> <p>« moi j'ai été nommée mais je sais que je sais que voilà enfin je suis pas encore diplômée donc... » Ligne 94</p> <p>« c'est plutôt une question d'échelon de paye en fait... sachant que les cadres chez nous, ils peuvent être faisant fonction ou cadre 1, ce qu'ils appellent » Ligne 99</p>	<p>« Je ne crois pas que ce soit une obligation d'être faisant fonction. Non, non, le concours, il est libre. » Ligne 78</p>	<p>« Il faut quand même exercer en tant que faisant fonction un minima avant qu'il y ait un potentiel financement au concours et d'accès à l'école. » Ligne 53</p> <p>« il faut monter un dossier de demande de financement déjà à la prépa, parce qu'on est obligé de passer par la prépa au concours. Et du coup, pour monter le dossier, il faut remplir tout le côté administratif, autorisation de son cadre supérieur, avec appréciation et validation du cadre supérieur, et un projet professionnel présenté au Directeur des soins. » Ligne 63</p>	<p>« Il faut se manifester auprès du cadre et ensuite passer des entretiens. » Ligne 73</p> <p>« J'ai envoyé mon CV, ma lettre de motivation à un projet professionnel(...) À la direction des soins. J'ai été reçue par un cadre sup , par un cadre de pôle, puis la direction des soins. Et le chef de service. » Ligne 79</p> <p>« Alors si c'est des paramédicaux qui ont fait quelques années dans l'institution, je pense qu'ils peuvent être financés. » Ligne 87</p>
--	--------------------	--	---	--	---	--	---	--

↳ Démarches

« On va dire que le financement, il n'est pas donné à une infirmière lambda » Ligne 144

« Il faut quand même qu'elle soit passée... Déjà, le parcours chez nous, avant de pouvoir prétendre à un poste de faisant fonction, il faut être passé par le poste d'infirmière de coordination. Ils considèrent que même si ce n'est pas des fonctions managériales pures, c'est quand même un premier pas vers le management et les missions un peu différentes d'un poste d'infirmière. » Ligne 146

« Donc il faut d'abord être infirmière

F F C S E T I N S T I T U T I O N	<p>↘ Démarches</p>				<p>principale ou infirmière de coordination, ensuite être faisant fonction de cadre, et ensuite seulement, on peut monter un dossier. Donc chaque année, chez nous, il y a une commission pour les formations longues et diplômantes. » Ligne 152</p>			
	<p>↘ Apports</p>		<p>« Oui, ça apporte à l'institution. Parce qu'elle va se rendre compte si elle choisit le bon candidat, » Ligne 184 « En tout cas si elle peut vraiment miser sur lui, puisque c'est un investissement aussi pour l'institution, de jauger de ses qualités, de le voir en réunion, de le voir évoluer avec ses pairs, de le voir</p>	<p>« Ça leur évite de s'investir ou de détacher quelqu'un entre guillemets du soin aussi... Quelqu'un qui peut ne pas être sûr, qui ne peut ne pas être fiable ou qui peut ne pas être à l'aise sur ce genre de postes. Je ne vais pas se mentir, ça coûte aussi de l'argent une école. Donc leur éviter d'investir sur quelqu'un qui</p>	<p>« Moi, je pense que c'est nécessaire dans les deux sens, à la fois pour l'employeur parce que ça permet de se rendre compte des compétences de la personne. Une excellente infirmière ne fera pas nécessairement une excellente cadre. » Ligne 198 « Et puis, ça peut être l'inverse</p>	<p>« je pense que le métier d'encadrement étant un métier en tension, l'institution effectivement a besoin de personnes qui soient engagées, qui soient sérieuses, qui soient suffisamment aussi expérimenté pour effectivement prendre en responsabilité un</p>	<p>« Je pense que ça apporte quelque chose parce que, mine de rien, ils peuvent se projeter sur le type de cadre qu'on va être. » Ligne 111 « Je pense qu'autant d'un côté, pour nous, on peut savoir si on est capable et si on a la volonté, et si on aime ce côté-là, ce côté encadrement, et à l'inverse,</p>	<p>« Je pense qu'en échange, l'institution a trouvé aussi son compte parce que ça permet de ... on manque de cadres, ça c'est pas nouveau... Et donc ça permet d'avoir quelqu'un sur un poste qu'un cadre diplômé n'aurait pas forcément choisi » Ligne 108</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">F F C S E T I N S T I T U T I O N</p>	<p>↘ Apports</p>		<p>dans sa propre fonction, de voir comment il s'approprie son métier, quels liens interpersonnels il arrive à créer avec les membres de son institution, ses collègues, les services techniques, des ressources humaines et service financier. » Ligne 192</p> <p>« voir effectivement si elle s'est complètement trompée ou pas. » Ligne 197</p>	<p>n'ira peut-être pas au bout ou qui ne s'investira pas forcément sur l'institution en retour. » Ligne 102</p>	<p>aussi. Quelqu'un qui n'a pas forcément des compétences extraordinaires comme infirmière peut être un très bon manager. Et je pense que financer, ne serait-ce qu'un master, mais encore plus l'école des cadres, c'est quand même un pari sur l'avenir qui est assez risqué pour un employeur. Ça coûte très cher. Donc je comprends que l'employeur ait envie de s'assurer un minimum d'une réussite derrière. » Ligne 201</p> <p>« je comprends le point de vue de s'assurer auparavant de qui on envoie en formation. » Ligne 214</p>	<p>service. » Ligne 120</p> <p>« Moi je pense que le but de l'institution c'est d'avoir des personnes qui soient suffisamment responsables pour tenir des services. Ils ont cette alternative-là, voilà. » Ligne 125</p>	<p>l'institution, ils vont quand même jauger, il ne faut pas se leurrer, nos capacités à exercer en tant que manager » Ligne 113</p>	
--	------------------	--	--	---	---	--	--	--

	<p>↳ Personnelle</p>	<p>« Alors complètement ! En tout cas, moi, me concernant, on ne m'a jamais fait ressentir le fait que j'étais faisant fonction. » Ligne 107</p> <p>« Je n'ai jamais senti le fait de ne pas être légitime, justement, puisque dans les décisions qui sont prises, il y a... Les agents m'écoutent de la même manière qu'ils écoutent mes collègues » Ligne 121</p>	<p>« La légitimité, je la perçois tout simplement parce que je suis, voilà, dès qu'il y a quelque chose en rapport avec le laboratoire, c'est vers moi qu'on s'adresse, c'est moi qui résous le problème, qui améliore la chose. » Ligne 212</p> <p>« Je suis également responsable (...) Et voilà, je manage mon laboratoire » Ligne 216</p> <p>« Enfin, je ressens de la légitimité vis-à-vis de mes pairs. Il n'y a pas de... que je ressens une différence, en fait. Je ne sens pas du tout de différence. » Ligne 220</p>	<p>« C'est compliqué... (...) Je me sens presque... Je me dirais presque plus légitime au niveau des supérieurs que auprès des pairs, en fait » Ligne 113</p> <p>« qu'il y a ce truc hyper impressionnant au niveau des pairs de se dire, oh là là, elle a fait l'école des cadres, elle va savoir plus de choses que moi, elle va avoir plus d'outils, alors qu'il y a moins cette comparaison avec les supérieurs hiérarchiques, en fait. » Ligne 115</p>	<p>« C'est marrant, parce que c'est une question que j'ai abordée quand j'ai passé mes entretiens, justement, quand j'ai postulé, parce que pour moi, la légitimité, elle allait venir avec le diplôme, justement » Ligne 243</p>	<p>« Je n'ai jamais ressenti quelque chose d'une mise à l'écart par ce que faisant fonction. » Ligne 152</p>	<p>« Alors, je pense l'être, parce que de base, je suis quelqu'un comme ça » Ligne 122</p>	
--	-----------------------------	---	--	---	---	--	--	--

L E G I T I M I T E	<p>➤ Par l'institution (pairs, équipe, Directions)</p>	<p>« La cadre de pôle a dit, voilà, surtout, on ne doit pas faire la différence. » Ligne 109</p> <p>« Donc voilà, il est hors de question que justement, on me fasse ressentir cette différence, que ce soit envers mes pairs ou auprès des équipes » Ligne 112</p> <p>« Jamais personne ne m'a considérée comme faisant fonction » Ligne 115</p>	<p>« Alors, auprès de mes pairs, oui. Et de mes supérieurs hiérarchiques aussi » Ligne 205</p> <p>« D'une part, le premier, parce que c'est elle qui m'a choisi » Ligne 207</p> <p>« je me suis retrouvé tout seul et j'ai intégré le groupe, au déjeuner de midi, j'ai intégré le groupe des cadres, en fait. » Ligne 225</p> <p>« J'ai découvert, là je me suis vraiment, j'ai pris ma place au sein de l'institution, de façon informelle, mais là j'ai pris une seconde fois ma place au sein de l'institution, parce que du coup mes collègues me</p>	<p>« Mais par exemple quand je vais dire au quotidien que j'ai un arrêt, j'ai essayé de bidouiller, je me suis renseignée auprès de l'équipe, ça ne marche pas.... il me faut des heures sup, je n'ai pas d'autres possibilités, et qu'on nous dit oui sans forcément revérifier derrière, est-ce qu'elle a vraiment bien géré son planning ? Là, je me sens cadre parce que je me dis, on me fait confiance et on ne repasse pas derrière » Ligne 128</p>	<p>« les deux m'ont vraiment fait une réponse assez claire et nette que la légitimité, en fait, elle s'acquiert par la reconnaissance des équipes et pas par le diplôme. » Ligne 248</p> <p>« Et en fait, c'est vraiment les actions au quotidien, c'est les relations, le mode de communication, c'est vraiment la pratique quotidienne qui fait la légitimité. » Ligne 250</p> <p>« Et la légitimité, elle est donnée avant tout par les équipes, mais aussi par les supérieurs au-dessus à travers la reconnaissance et à travers les missions confiées et les</p>	<p>Au contraire, j'ai toujours été présentée depuis mon arrivée comme la cadre du service, et donc et par l'encadrement supérieur, et par le chef de service, et par les autres médecins responsables, praticiens, assistants, etc. » Ligne 152</p> <p>« Ce terme de faisant fonction n'a jamais été posé sur ma place en tout cas. » Ligne 161</p>	<p>« La légitimité je pense l'avoir auprès de mes pairs et mes supérieurs. » Ligne 127</p> <p>« c'est un peu parfois difficile, surtout au niveau de ton supérieur hiérarchique, Je pense qu'à l'inverse, je me suis sentis peut-être moins en difficulté avec mes agents. » Ligne 135</p>	<p>« Je n'ai pas ressenti de différence, ni auprès des cadres diplômés, ni auprès de la hiérarchie que j'avais connue. » Ligne 122</p> <p>« Et même auprès de nos agents, certains peuvent dire qu'elle n'est que faisant fonction. Ça peut arriver. » Ligne 132</p>
--	---	---	--	--	---	---	--	--

	<p>↘ Par l'institution (pairs, équipe, Directions)</p>		<p>connaissent maintenant tout à fait beaucoup mieux, et oui, ça n'a plus rien à voir. » Ligne 228</p>		<p>retours qu'on en a... donc oui je dirais que je me sens légitime. » Ligne 252</p>		
<p>P O S T U R E M A N A G E R I A L E</p>	<p>↘ Construction et savoir faire</p>	<p>« Les prises de décisions déjà. » Ligne 130</p> <p>« Donc c'est surtout ça, ce sont les prises de décisions, les responsabilités, de trancher aussi » Ligne 133</p> <p>« On a besoin d'avoir des compétences autres dans la théorie, etc., donc tout ce qui est la réglementation, la législation, même toutes les compétences managériales qu'on peut apprendre au quotidien ou même en théorie, puisque</p>	<p>« Oui, j'ai développé des compétences (...) dans la gestion, que je n'avais pas du tout » Ligne 241</p> <p>« Donc un savoir-faire avec le côté finance, logistique, études de marché » Ligne 247</p> <p>« Là, c'est la prépa à l'école des cadres qui m'a donné aussi les billes, qui m'a donné beaucoup de littérature à lire et j'ai compris certaines choses dont on ne m'avait pas donné forcément au départ. » Ligne 251</p>	<p>« Après, les compétences intellectuelles aussi, parce qu'en fait, en tant que soignant, il y a plein de compétences intellectuelles qu'on n'a pas sur la gestion du temps de travail, par exemple, bêtement, la réglementation » Ligne 143</p> <p>Passage nécessaire pour l'identité managériale : « Complètement ! Non mais vraiment, il n'y a pas de doute ! On arrive aussi avec nos bases, en fait. » Ligne 152</p>		<p>« Oui, j'ai vu un très grand changement puisque ce n'est pas du tout le même métier, je trouve. Le management est complètement autre chose que le soin. » Ligne 154</p>	

P O S T U R E M A N A G E R I A L E	↳ Construction et savoir faire	<p>comme je vous dis, j'ai fait des formations management aussi. » Ligne 143</p> <p>« Tout ce qui concerne le management pur, l'encadrement, c'est des choses que j'ai acquises pendant deux ans » Ligne 152</p> <p>“Oui, je pense qu’être faisant fonction aide à créer notre identité managériale ” Ligne 156</p> <p>« Notre management évolue au fur et à mesure de la pratique, en fait » Ligne 165</p>						
	↳ Construction et savoir être	<p>« Donc je dirais que c'était quasiment une remise à zéro, à part les valeurs et l'expérience</p>	<p>« Donc savoir-faire et savoir-être, j'ai changé en fait ! » Ligne 254</p>	<p>« Des compétences relationnelles, c'est évident. Je pense que c'est les</p>	<p>« je pense qu'il y a beaucoup de choses qui ont changé, mais je pense qu'il y a quand même</p>	<p>« Et donc dans mon positionnement, si tu veux, peut-être tout au début j'ai essayé de</p>	<p>« On peut retrouver et appliquer certainement des qualités d'infirmière dans</p>	<p>« Je pense que je suis plus à l'écoute des gens, plus dans la compréhension, dans la</p>

↘ **Construction
et savoir être**

professionnelle
que j'avais de la
spécialité. »
Ligne 150

« Aujourd'hui,
je pense que je
ne fais pas les
choses de la
même manière
que quand je
suis arrivée,
parce que j'ai
un peu plus
d'assurance
aujourd'hui, un
peu plus de
connaissances.
» Ligne 161

« Je me suis
affirmé (...) Et
on a tendance à
être... Je sais
qu'au début,
c'était peut-être
un défaut, mais
voilà, être le
cadre sympa, un
ancien tech (...)
Mais très vite, je
me suis dit, non,
t'es plus ancien
tech, t'es plus
tech, t'es cadre. »
Ligne 255

« Je me suis
autorisé à ne plus
culpabiliser
quand je disais
non » Ligne 262

« Maintenant, je
suis plus
ferme... j'ai
développé cette
fermeté. » Ligne
264

« Je suis toujours
très assertif, je
m'énerve très
rarement. »
Ligne 270

« Maintenant,
quand on me
pose un truc, je

premières
compétences
qu'on modifie en
tant que
professionnel,
parce que ça va
être lié à notre
positionnement,
à notre posture »
Ligne 140

beaucoup de
traits de ma
personnalité qui
sont restés les
mêmes, que j'ai
pu exprimer
différemment et
que je me suis
sentie plus libre
d'exprimer »
Ligne 300

« J'étais un
élément assez
moteur pour aller
un peu au-delà
des missions
qu'on nous
demandait de
faire dans les
soins. (...) c'est
quelque chose
qui n'était pas
toujours hyper
bien perçu par
les collègues
(...) Et du coup,
c'est quelque
chose que je me
suis sentie plus
libre de faire
depuis que je
suis faisant
fonction parce
que maintenant,
j'ai l'aplomb
nécessaire en me
disant que, voilà,
quelque part...

créer du lien
avec les équipes,
mais j'ai été prise
dans un
tourbillon assez
rapidement qui
m'a demandé
d'être cadre »
Ligne 173

« Donc, mon
boulot, c'était
effectivement
d'accompagner
les équipes dans
toute cette
création-là.
Et donc, ça s'est
fait et
naturellement, et
en même temps,
prise par le
temps. » Ligne
180

le management,
mais pas à tout,
et développer, je
pense que j'ai
développé
énormément de
négociations, de
remises en
question, et de
disponibilité »
Ligne 156

« d'être juste
dans mes
décisions et dans
mon
comportement.
Ça aussi, c'est
quelque chose
que j'ai
développé
aussi. » Ligne
167

« je pense que ça
a des atouts de
faire faisant
fonction de ce
côté-là parce que
je pense que le
fait quand même
d'être lancé dans
l'encadrement et
dans le
management, ça
te fait développer
et t'auto-
développer des
qualités que tu

négociation, dans
le non-jugement.
Alors qu'avant
d'être sur ce
poste, je pense
que ce n'était pas
forcément
toujours le cas.
La prise de recul,
la gestion du
temps, ce qui est
encore difficile
pour moi.
Oui, il y a
beaucoup de
choses qu'on
acquiert en
restant sur ce
poste. » Ligne
144

« Dans mon cas,
oui, il était
nécessaire.
Parce qu'à la
base, on peut
vouloir faire un
métier, mais on
peut ne pas
forcément avoir
les capacités et
tout ça, donc on
peut se rassurer
en prenant un
poste de faisant
fonction, on peut
se rassurer, on
peut être
conforté dans ce

P O S T U R E	<p>↳ Construction et savoir être</p>	<p>dis, je vais y réfléchir, je vous donnerai une réponse demain, on verra. » Ligne 275</p> <p>« Ce n'est pas un claquement de doigts, je pense qu'il faut bien deux ans, deux à trois ans pour s'affirmer comme le cadre » Ligne 281</p> <p>« Donc j'ai une exigence forte, j'ai aussi une bienveillance » Ligne 290</p> <p>« C'est une autorité qui est chez moi plutôt naturelle. Je n'ai pas besoin d'hausser la voix (...) Je pense que, voilà, c'est peut-être la carrure... (rires) Mais ça m'a pris du temps. Ça m'a pris du temps... Je n'osais pas</p>	<p>Enfin, c'est pas moi qui décide, mais quand même plus qu'avant » Ligne 309</p> <p>« J'ai réussi à garder mes valeurs et je trouve que j'ai plus maintenant de légitimité à les faire valoir que quand j'étais au même niveau hiérarchique que les autres en fait. » Ligne 325</p> <p>« Je pense que je me suis un peu fait violence pour dire non, pour plus dire ce que je pense qu'avant, puisque j'avais une tendance à être... Je suis quelqu'un d'assez réservée... et quand je suis sûre de moi dans mes fonctions professionnelles, j'ai moins de mal à l'affirmer. » Ligne 330</p>	<p>ne connaissais même pas de ton propre chef avant. » Ligne 176</p> <p>« Maintenant, c'est comme si tu développais des qualités que tu as en toi et que tu ne connaissais pas, mais qu'on ne te les apprend pas. » Ligne 180</p> <p>« Avec mes valeurs, oui. » Ligne 193</p>	<p>qu'on veut faire. » Ligne 154</p>
	M A N A G E R I A L E				

P O S T U R E M A N A G E R I A L E	↳ Construction et savoir être	<p>(...) Oui, je culpabilisais ! » Ligne 295</p> <p>« Maintenant, c'est OK (...) j'ai intégré le fait que ça me... ça me stresse plus quoi. » Ligne 303</p> <p>« Donc j'ai pris ce recul, j'ai pris cette expérience, c'est les petits coups qu'on prend qui font qu'on prend sa posture. » Ligne 278</p> <p>« Et on s'en rend compte aussi bien dans le savoir-faire, donc les compétences, les connaissances que tu apprends, les savoirs que tu apprends, et finalement, ce qui est du ressort plus intime de la connaissance de soi, c'est ce qu'on pourrait appeler l'identité</p>	<p>« Du coup, ça m'aide, même au niveau personnel, je pense... plus parler, plus dire les choses. » Ligne 334</p> <p>« Évidemment ! Quand on arrive en tant que faisant fonction, déjà je pense que c'est parce qu'on a des compétences personnelles et des aptitudes pour la fonction managériale, donc on a forcément déjà des compétences intrinsèques qui sont là, qui ne sont pas forcément ultra développées, mais qui sont là au fond de nous. » Ligne 524</p>			

P O S T U R E M A N A G E R I A L E	<p>↳ Construction et savoir être</p>		<p>professionnelle, là, vraiment, tu t'affermis, alors tu t'affermis ou tu casses » Ligne 314</p> <p>« Je pense qu'au départ, quand on prend cette fonction, on a un fond. On a un fond qui nous permet de la tenir, cette fonction. Quel qu'il soit, ça peut être une autorité naturelle, une bienveillance, il nous faut ce fond. » Ligne 326</p>				
	<p>↳ Evolution de la posture</p>	<p>« Et puis, on évolue, je pense, au fur et à mesure. » Ligne 158</p>	<p>« Ça nous fait évoluer vers une posture plus d'autorité naturelle et ça nous facilite la vie. Une fois que c'est posé, à les respecter, il n'y a pas de souci. La posture évolue. » Ligne 335</p>	<p>« Et puis, c'est aussi une transition, en fait. Je trouve qu'elle permet vraiment de... C'est une vraie transition, plutôt que de se dire, je passe d'infirmière à cadre, en fait. » Ligne 168</p>	<p>« Ouais bah oui parce que c'est une période de transition un peu, cette période de faisant fonction c'est une période d'apprentissage à la fois pour soi-même, sur soi-même et sur ses compétences, mais aussi dans ses nouvelles</p>		

P O S T U R E				« Il faut cette transition de... J'arrive aussi avec mes notions d'infirmière et petit à petit je construis mon profil de cadre » Ligne 173	fonctions » Ligne 344			
T U T O R A T	<p>➤ Dans les institutions</p>	<p>NON FORMALISE</p> <p>« Avant, il y avait vraiment un projet d'accompagnement des FF » Ligne 172</p> <p>« Quand je suis arrivée, c'était un peu en stand-by »</p>	<p>NON FORMALISE</p>	<p>NON FORMALISE</p>	<p>OUI FORMALISE</p>	<p>OUI FORMALISE</p>	<p>NON FORMALISE</p> <p>→ Plan de formations management</p>	<p>OUI FORMALISE</p>
	<p>➤ Tuteur / Accompagnant</p>	<p>« Je pense que le tutorat c'est important. Après, pour ma part, je n'ai pas eu de tuteur. » Ligne 168</p> <p>« Moi, j'ai ma collègue au quotidien, mais qui n'est pas ma tutrice. » Ligne 174</p> <p>« Si j'ai des questions, je lui</p>	<p>« Moi, je n'en ai pas eu, en fait. Je regrette un peu de ne pas l'avoir eu. » Ligne 343</p>	<p>« Indispensable ! C'est indispensable, clairement » Ligne 179</p>	<p>« Moi, j'ai eu la chance d'avoir été vraiment tutorée à ma prise de poste, parce qu'en fait, le poste de cadre de nuit, il est un peu particulier. » Ligne 359</p> <p>« j'ai été tutorée, et c'est vraiment indispensable » Ligne 374</p>	<p>« Oui, c'est absolument essentiel. » Ligne 187</p> <p>« c'est pas du formatage, c'est penser différemment et penser avec nos obligations qui sont la continuité » Ligne 205</p>	<p>« Je pense que c'est essentiel d'être accompagné » Ligne 199</p>	<p>« Donc, moi, le tuteur, j'en ai absolument besoin... et on a aussi un compagnonnage ici... Donc, pour moi, ces deux personnes sont vraiment nécessaires pour échanger sur les situations. » Ligne 167</p>

T U T O R A T	<p>↘ Tuteur / Accompagnant</p> <p>pose des questions, etc. Mais elle ne me forme pas, en fait. On travaille, on est collègues » Ligne 177</p> <p>« Vraiment, ça se passe très bien. » Ligne 185</p> <p>« Et je n'ai pas ressenti le besoin d'avoir un tuteur, parce que peut-être on a aussi toujours répondu à mes questions » Ligne 191</p>						
	<p>↘ Rôles</p> <p>« J'ai ma cadre supérieure qui est arrivée en septembre 2022, qui a pris un peu le tutorat des faisant fonction. Alors, c'est vrai que normalement, initialement, ça n'aurait pas dû être elle,</p>	<p>« Il aurait évité les erreurs grossières, mais il faut qu'il soit un peu cabossé pour prendre conscience de la réalité du terrain. » Ligne 386</p> <p>« Un tuteur m'aurait peut-être prévenu de ce genre de</p>	<p>« Même des décisions un peu plus morales et des difficultés, me dire, mais quelle posture doit avoir le cadre, en fait, à ce moment-là ? » Ligne 185</p> <p>« Donc oui, pour moi, il faut être accompagné par quelqu'un qui a</p>	<p>« Alors, pour la posture, je ne sais pas trop. En tout cas, pour l'apprentissage des procédures, des méthodes, etc., oui, c'est essentiel. » Ligne 357</p> <p>« Il y a des procédures, il faut connaître les choses, il faut</p>	<p>« C'est absolument essentiel parce que finalement, je pense qu'on agit beaucoup par mimétisme finalement. Et on apprend, on apprend comme quand on est jeune infirmière ou stagiaire infirmière, on</p>	<p>« il devrait encadrer sans inculquer ses valeurs impropres à lui, mais simplement les bonnes pratiques. » Ligne 208</p> <p>« Donc oui, si c'est impartial et neutre, je pense que c'est essentiel et ça</p>	<p>« Alors quand je suis arrivée, on m'avait confié un tuteur, surtout pour préparer le concours. Donc je ne fais pas la prépa-concours cette année, donc c'était plutôt pour l'accompagnement, pour le projet professionnel, tout ça.</p>

T U T O R A T	<p>↘ Rôles</p>	<p>puisque c'est ma supérieure hiérarchique. » Ligne 179</p> <p>« Si vraiment, j'ai des soucis ou quoi, je vois avec elle. » Ligne 188</p> <p>« Si vraiment, j'ai des soucis ou quoi, je vois avec elle. » Ligne 188</p> <p>« Évaluation d'étape, en fait, c'est un espèce de livret du faisant fonction. Il y a des évaluations, je crois que c'était 3 mois, 6 mois, 1 an, 18 mois et voilà. Un suivi un peu dans le suivi des compétences qui étaient attendues à chaque étape. En plus de l'entretien annuel. » Ligne 248</p>	<p>mésaventures au moment d'une réunion. Il aurait pu déminer, me briefer. Je pense que ça m'aurait aidé. » Ligne 454</p> <p>« Il m'aurait permis de me sortir peut-être plus facilement ou d'éviter des pièges dans la communication, dans la gestion de réunions. » Ligne 470</p>	<p>plus de recul, qui a peut-être déjà été confronté à ces situations et qui peut être de bon conseil. » Ligne 191</p> <p>« Et ça, c'est dur aussi à se le dire et à se positionner. D'accord ou pas d'accord, à un moment donné, notre objectif, et ça ma tutrice me l'a rappelé, c'est de continuer les soins » Ligne 206</p>	<p>connaître les méthodes. Et pour ça, j'ai eu vraiment la chance d'être tutorée avec... J'ai eu deux collègues référentes qui m'ont accueillie et qui m'ont vraiment... J'ai été en doublon avec elles pendant le premier mois de ma prise de poste comme faisant fonction. » Ligne 366</p> <p>« Après, pour le reste, pour le management de proximité, tout l'apprentissage s'est fait sur le tas. » Ligne 389</p> <p>« Il n'y a pas eu de tutorat pour apprendre à faire un planning, pour apprendre à se positionner en tant que cadre, etc. » Ligne 391</p>	<p>apprend des anciens, en tout cas en psychiatrie, ça a été comme ça » Ligne 191</p> <p>« On apprend à être cadre, je pense aussi beaucoup par comment font les autres dans certaines situations. » Ligne 195</p> <p>« C'est beaucoup mes cadres sup qui m'ont, comment dire, encadrées sur certaines situations. Comment il faut tenir position... la distance avec les équipes. » Ligne 197</p>	<p>peut être que bénéfique. Si ça ne l'est pas, ça peut influencer notre identité managériale. » Ligne 218</p> <p>« Si j'avais eu cet encadrement de ma cadre supérieure, peut-être que j'aurais eu moins de stress à élaborer des plannings en bonne éduforme, pour le côté RH, que j'aurais peut-être été suppléé pour lancer un projet de service alors que tout était un peu au point mort. » Ligne 248</p> <p>« J'aurais peut-être appris à prioriser mieux que ce que je faisais. C'est-à-dire que j'avais l'impression qu'il fallait que tout soit géré en priorité (...)</p>	<p>J'ai un cadre supérieur à qui j'envoie quand j'avance dans mon projet professionnel et à qui je demande aussi conseil quand j'ai des soucis dans le service. » Ligne 179</p> <p>« Après, c'était à moi de les appeler, de prendre contact et de donner un rendez-vous et puis qu'on se rencontre. Donc c'est vrai que si nous, on ne va pas vers ces personnes, je pense que ces personnes ne sont pas forcément obligées de venir vers nous. » Ligne 192</p> <p>« Après, le travail du tuteur, je ne sais pas réellement en quoi ça consiste. Moi, dans mon</p>
---------------------------------	----------------	--	---	---	--	--	--	---

<p>↳ Rôles</p>						<p>alors qu'elle aurait peut-être pu m'aider » Ligne 259</p>	<p>cas, il m'aide pour préparer le projet pro. Et puis, il me répond aux questions du quotidien de temps en temps. Je pense que le compagnon aide plus dans le quotidien. » Ligne 203</p> <p>« Mais pour trouver la bonne démarche, le compagnon est beaucoup plus proche de nous et beaucoup plus accessible. » Ligne 210</p>
<p>↳ Impact du tutorat / Accompagnant</p>	<p>« La prépa avec d'autres faisant fonction ailleurs, qui souffrent justement du fait d'être seule, parce que des fois, les cadres supérieurs ne sont pas dans le même hôpital, ils sont sur un GH, mais du coup, elles sont</p>	<p>« Cette question est ambivalente parce que je me dis Oui, c'est bien d'avoir un tuteur qui te permet d'éviter peut-être des erreurs grossières. Et quelque part... finalement, tu vas prendre le pli du tuteur et tu</p>	<p>« Oui. Je pense que oui, parce que déjà, l'état d'esprit du tuteur peut faire peur. Par exemple, un tuteur qui est au bout du rouleau et qui est en burn-out et qui n'est pas bien, ça ne donne pas envie forcément de continuer sur</p>	<p>« Je te dirais que non, il n'a pas eu d'impact là-dessus parce que ça remonte à trop loin en fait. » Ligne 427</p> <p>« Et le tuteur, en rassurant la personne sur les actions menées (...) Je pense que ça renforce le sentiment de</p>	<p>« C'est en ça que c'était nécessaire. On peut faire des choses, intégrer un poste de faisant fonction aussi engagé et investi qu'on voulait, même si je faisais des horaires à rallonge pour tout organiser, il y avait encore tout le reste du</p>	<p>« tout simplement pour pas vivre... le sentiment de nager en eau trouble, c'est-à-dire d'être lâchée dans une mer toute seule. C'est ce que j'ai eu comme impression, parce que je n'ai pas eu vraiment d'encadrement.</p>	<p>« j'ai eu beaucoup de chance de tomber sur des gens avec qui ça se passe très, très bien et les échanges sont faciles, mais j'ai rencontré d'autres faisant fonction avec qui ça n'a pas été aussi simple. » Ligne 196</p>

T U T O R A T	<p>➤ Impact du tutorat / Accompagnant</p>	<p>seules. Et je sais que là, ça peut être extrêmement difficile. » Ligne 193</p> <p>« Oui, parce que même si je n'ai pas vraiment eu de tutorat, j'ai eu des évaluations quand même régulières avec un suivi et puis des périodes qui ont été un peu plus difficiles que d'autres. Voilà, elle a eu un discours qui a su m'encourager, qui a su me motiver, voilà, en me montrant qu'elle me faisait confiance aussi, que j'avais les qualités, les compétences pour y arriver. » Ligne 216</p>	<p>vas grandir comme le tuteur, à tort ou à raison. » Ligne 345</p> <p>« et que finalement, tu aurais pu réagir différemment, et que maintenant, c'est un peu tard, parce que ça fait quelques années que tu suis, et du coup, ton équipe a pris un pli, et tu vas avoir du mal à changer ta posture. » Ligne 349</p> <p>« J'ai vraiment pris mon temps pour m'épanouir et prendre ma place. » Ligne 354</p> <p>« Moi, je me suis fait un réseau interpersonnel (...) j'ai le contact assez simple et facile (...) Certains sont... ont plus de difficultés à créer du lien</p>	<p>cette voie. Après, un tuteur qui arrive à avancer, qui a construit des choses, qui donne envie de se construire soi-même en se disant, mais en fait, il y en a qui arrivent, qui sont bien. » Ligne 258</p> <p>« Oui, parce que moi j'ai l'exemple de ma collègue, donc je ne sais pas si avec un autre tuteur ça aurait été la même chose(...) mais des fois elle te dit en fait c'est toi le chef de cette équipe. Elle me poussait aussi à avoir cette posture-là. Et du coup, forcément, ça m'a poussée à m'affirmer » Ligne 316</p> <p>« Et oui, les conseils qu'on</p>	<p>bien faire les choses et de ne pas naviguer complètement en eau trouble sans savoir ce qu'on fait » Ligne 528</p>	<p>boulot du cadre qui était géré par l'encadrement supérieur à ce moment-là. » Ligne 345</p> <p>« apprendre comment parler, comment intervenir ou quand il faut surtout pas intervenir, parce que moi j'avais l'habitude d'être très spontanée et authentique » Ligne 349</p> <p>« Voilà, tutorat / accompagnement nécessaire (...) Sinon, on ne tient pas le coup. » Ligne 355</p>	<p>Je pense que ça peut être essentiel. » Ligne 199</p> <p>« je pèse le mot essentiel parce que ça peut peut-être aussi entraver à avoir sa propre identité managériale, ce qu'on disait avant. En fait, c'est un peu à double tranchant, au final. » Ligne 203</p> <p>« Finalement, je ne suis pas si mécontente en y réfléchissant, d'avoir pu faire comme je voulais sans avoir vraiment été observée, encadrée. » Ligne 206</p> <p>« Donc non, je n'ai pas bénéficié de tutorat. Maintenant, j'admets que mon supérieur hiérarchique est</p>	<p>« Donc, on n'a pas de rendez-vous fixé une fois par semaine, deux fois par semaine. Et on déjeune ensemble. Donc, du coup, on se voit au quotidien. » Ligne 230</p> <p>« On peut s'identifier et voir un peu par rapport à ce qu'eux, ils font, comment ça se passe dans leur service. On peut aussi se projeter par rapport à eux et se dire est-ce qu'on est capable de faire ça ou pas » Ligne 238</p> <p>« Après, ça pourrait mettre des freins si ça ne se passait pas très bien et qu'on n'arrivait pas à communiquer avec ce</p>
---------------------------------	--	---	---	---	--	---	---	--

T U T O R A T	<p>➤ Impact du tutorat / Accompagnant</p>	<p>« Qu'elle avait ce souhait de m'envoyer à l'IFCS » Ligne 223</p> <p>« Parce qu'elle me connaît bien dans mon attitude ou quoi que ce soit, elle savait déceler des fois quand ça n'allait pas trop. Et du coup, tout de suite, elle me voyait en entretien. Et voilà, elle savait, oui, ça, ça a eu un impact, oui, pour me rassurer et me motiver quand c'était un petit peu plus difficile. » Ligne 225</p> <p>« Oui, parce que voilà, ce que je vous disais, quand ça ne va pas, elle sait trouver un peu les arguments</p>	<p>donc, je pense que le tutorat est bien pour les emmener à la rencontre des autres. » Ligne 390</p> <p>« s'il n'adhère pas sur sa façon de travailler, s'il n'adhère pas sur ses valeurs, il aura peut-être des difficultés à vouloir poursuivre ou à poursuivre tout simplement. » Ligne 558</p> <p>« Pour moi, de base, il devrait avoir un impact positif, mais à mon regret, il peut avoir un impact négatif... ou s'il est trop présent dans la façon de manager. » Ligne 566</p> <p>« J'ai pas eu de tuteur, mais j'ai eu quand même ma cadre de pôle qui était là, entre</p>	<p>prend nous permettent de nous affirmer.</p> <p>Après, ça dépend certainement de qui donne les conseils. Mais en tout cas, moi, j'ai été accompagnée dans ce sens-là et c'était très bien. C'est m'a donné confiance.» Ligne 323</p> <p>« Et au-delà de la confiance, elle a été capable aussi de me dire, ben là, j'aurais pas fait comme ça, comme elle a été capable de me dire, t'inquiète pas, ça va bien se passer, tu vas t'en sortir, en fait (...) Elle a été aussi encourageante, au-delà de se donner confiance sur prendre sa posture » Ligne 327</p>			<p>arrivé au même moment que moi (...)</p> <p>Donc je suppose que c'était difficile pour elle de... pouvoir me suivre et m'encadrer, sachant qu'elle-même, elle devait avoir des nouvelles fonctions sur ce poste.</p> <p>« Si c'est quelqu'un qui aime son métier, qui arrive à faire des choses, qui épanouit dans sa fonction managériale, ça va forcément nous pousser sur de la volonté d'évoluer et d'aller à l'école. » Ligne 288</p> <p>« La personne qui est en bout de carrière, en fin de course et qui n'aime pas ce qu'elle fait, qui n'aime plus ce qu'elle fait,</p>	<p>compagnon ou ce tuteur. Mais comme ce n'est pas mon cas, par contre, lors des échanges, j'avais rencontré des faisant fonction qui avaient ce problème. » Ligne 243</p> <p>« Je pense qu'elle a été beaucoup là quand j'avais besoin par rapport aux crises qu'il y a eu dans notre service. Et par contre, pour retrouver cette confiance, je pense qu'il faut qu'on trouve les ressources en nous-mêmes. » Ligne 311</p> <p>« Je pense le tutorat c'est une très bonne chose</p>
---------------------------------	--	--	---	---	--	--	--	--

➤ **Impact du
tutorat /
Accompagnant**

en me disant, voilà, vous avez fait ça, ça, ça. Enfin, voilà, **mettre en avant** un peu **les qualités** et ce qui a été mis en place depuis aussi mon arrivée. Donc oui, bien sûr. » **Ligne 261**

les deux pôles (...) Mais... Elle ne m'a pas porté sur un projet... D'ailleurs, pour l'école des cadres, je vais même arrêter de lui demander quoi que ce soit, parce que... C'est pas... Elle voudrait que je sursoie mon entrée à l'école des cadres » **Ligne 569**

« on n'est pas d'accord... j'ai une vision différente d'elle, du management, et de la... de la bienveillance ou de la sollicitude que tu peux avoir envers tes agents. » **Ligne 578**

« Donc je pense qu'un tuteur, c'est pas toujours positif pour la continuité, l'entrée à l'école des cadres. Ça

forcément, ça va nous tirer vers le bas. » **Ligne 291**

« Donc je pense qu'entourer des bonnes personnes, oui, on ne peut qu'avoir envie d'évoluer. (...) Je parle beaucoup des valeurs, mais je pense que si ça remplit nos valeurs, il faut continuer à persévérer. » **Ligne 293**

« Oui, parce que c'est comme un pilier. Je me dis que c'est un pilier, donc en fait, c'est comme quand on a nos tuteurs infirmières, quand on a notre moniteur à l'auto-école, tant qu'on a quelqu'un avec nous et un pilier, on se dit qu'on

parce que les faisant fonction débarquent, on les met dans des services difficiles. »

« Donc, je pense que si on n'a pas de cadres supérieurs, de tuteurs, de compagnons, des gens qui nous entourent, on se sentirait vraiment seul. Et je pense que moi, personnellement, je serais partie. » **Ligne 332**

« Il est nécessaire. S'il n'y a pas de tuteur, on ne va pas jusqu'au bout de la démarche. Oui, il est nécessaire. D'être entouré en fait! » **Ligne 340**

T U T O R A T	<p>➤ Impact du tutorat / Accompagnant</p>		<p>peut être même contre-productif » Ligne 587</p> <p>« J'ai pas envie d'être comme elle... » Ligne 589</p> <p>« t'es totalement dépassé, t'es totalement dépassé... t'en peux plus, t'arrives à 8h30 du matin, tu finis au début, 18h30, 19h, tu rentres chez toi, il est 20h, t'es claqué, t'as à peine le temps de manger, tu repars le lendemain (...), t'as des trucs, t'es complètement dépassé. Oui, tu prends cher! Il y a des fois, oui, ça m'est arrivé. » Ligne 740</p> <p>« Elle est partie, je me suis mis à chialer dans mon</p>				<p>n'est pas seul, donc on se sent beaucoup plus fort et beaucoup plus rassuré » Ligne 335</p> <p>« Sur la confiance en moi, ça va être au niveau de mon évaluation annuelle, parce qu'en dehors de ça, je ne peux pas dire que j'ai vraiment été, on va dire, doublé, tutoré. » Ligne 345</p> <p>« j'ai ressenti que oui, j'avais quand même un soutien de ce côté-là au niveau de l'évaluation annuelle. » ligne 351</p> <p>« où il a été dit que je... que j'exerçais au mieux, pour l'instant, ma fonction managériale, (...)mais que j'avais un peu cet</p>	
---------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--

T U T O R A T	<p>➤ Impact du tutorat / Accompagnant</p>		<p>bureau (...) Là, je me dis, ils vont se débrouiller sans moi, je me casse, j'en ai marre, j'en peux plus. » Ligne 751</p>				<p>instinct, effectivement, qui ressortait, toujours ,de justesse, d'équité, tout ce côté de qualité qu'il faut avoir en tant que manager. » Ligne 347</p>	
	<p>➤ Temps du tutorat</p>		<p>« Avoir un tuteur, c'est bien, je pense, vraiment dans un temps limité (...) Et ensuite, pouvoir grandir soi-même et s'épanouir. » Ligne 353</p> <p>« J'ai eu un tutorat, mais à peine deux mois, parce que M. m'a suivi, puis ensuite elle est partie à l'école des cadres (...) C'était un peu sport parfois, parce que je ne savais pas trop. Du coup, j'ai fait quelques erreurs, mais j'ai été très prudent » Ligne 357</p>		<p>« J'ai eu, on va dire, un mois complet de tutorat sur ces missions de la garde administrative avant de prendre des gardes moi-même et de pouvoir les assurer. » Ligne 370</p>			<p>Tout le long de la période de FFCS</p>

T U T O R A T	<p>↳ Temps du tutorat</p>		<p>« Je le regrette de ne pas l'avoir eu... Et d'un autre côté, je me dis pas trop longtemps, parce que... qui dit tutorat dit quelle période on va lui donner pour qu'ensuite il faut pas que le tuteur impose trop, sinon tu vas normaliser ou tu vas normer tes futurs cadres. »</p> <p>Ligne 369</p>				
			<p>« Dans ma vision d'un tuteur, un tuteur devrait, au contraire, pousser et porter le projet de son tuteuré. Maintenant, dans les faits (...) Si tu fais un tutorat long, un tutorat, par exemple, qui s'entend sur toute la période de faisant fonction de cadre, pour moi, c'est beaucoup plus coercitif, c'est beaucoup plus</p>				

T U T O R A T	↘ Temps du tutorat		<p>contraignant pour le tuteuré de faire en fonction... Puisque finalement, il va voir la façon de travailler de son tuteur, il devra y adhérer pour poursuivre vers son projet » Ligne 554</p> <p>« Au moins, même s'il n'est pas, tu vois... je te disais six mois de présence vraiment quotidienne et après par intermittence, se voir régulièrement ça pourrait être un... je pense ça pourrait être bien » Ligne 635</p>					
	↘ Profil du tuteur	<p>« Il faut aimer le tutorat. Je pense qu'il faut avoir un peu d'expérience aussi quand même. Il faut avoir de</p>	<p>« Le tuteur, il faut que ce soit un cadre d'expérience qui est vraiment de la bouteille et qui permet d'ouvrir des portes, d'éviter quelques erreurs</p>	<p>« Donc oui, pour moi, il faut être accompagné par quelqu'un qui a plus de recul, qui a peut-être déjà été confronté à ces situations et qui peut être de</p>	<p>« Déjà, que ce soit organisé, ça permet de se sentir accueilli dans sa prise de poste, de se sentir attendu, de sentir que, finalement, oui, ça va être une</p>	<p>« et le tutorat je crois que c'est vraiment tout ce qui est de la préparation du concours. » Ligne 241</p>	<p>« Comme nous, infirmières, quand on encadrerait des étudiants, il y a ce côté... d'apprentissage et de tutorat, on va dire qui doit être impartial et</p>	<p>« À l'époque, (...) oui, c'était le même pôle. » Ligne 202</p> <p>« C'est un cadre de santé. Le tuteur, ça peut être un cadre sup. » Ligne 215</p>

T U T O R A T	<p>➤ Profil du tuteur</p>	<p>la patience. » Ligne 283</p> <p>« Comme quand on tuteur en tant qu'infirmière sur des étudiants, je pense qu'il faut avoir Enfin, moi, j'aimais ça en tant qu'infirmière. Il faut avoir du temps aussi. » Ligne 287</p> <p>« Mais partager les expériences, la pédagogie, l'écoute, la communication ... » Ligne 293</p> <p>« Mais en même temps, je trouve ça tellement important de s'investir dans le tutorat. C'est des professionnels qui arrivent. » Ligne 305</p>	<p>grossières, mais d'ouvrir des portes. » Ligne 405</p> <p>« Je pense, qu'un tuteur doit se recruter parmi ceux qui ont envie de tutorer. » Ligne 648</p> <p>« Une compétence particulière pour la formation » Ligne 650</p> <p>« C'est l'expérience du tuteur qui est importante, mais point besoin d'avoir dix ans d'ancienneté, quelques années suffisent » Ligne 653</p> <p>« doit bénéficier d'un bon réseau interpersonnel(...) . Il pourra ainsi présenter son pupille à ses pairs, et l'aider ainsi à faciliter la</p>	<p>bon conseil. » Ligne 191</p> <p>« Elle m'a donné confiance. Et elle a été bienveillante... » Ligne 327</p> <p>« Elle a été aussi encourageante, au-delà de se donner confiance sur prendre sa posture, il y a aussi sur les compétences, elle a été rassurante aussi, donc... » Ligne 330</p>	<p>période un peu lourde pour le tuteur, mais il œuvre derrière pour avoir un collègue sur qui compter. » Ligne 560</p> <p>« il faut que ce soit des gens qui ont un minimum d'expérience (...) Il faut qu'il y ait de l'appétence pour la mission. » Ligne 573</p> <p>« Donc il y a l'expérience, les compétences, il y a l'appétence, et puis... j'ai oublié ce que je voulais dire en dernier... les capacités pédagogiques. » Ligne 583</p>		<p>neutre. Et tout le monde n'est pas impartial et neutre. » Ligne 215</p>	<p>« Je crois que la mienne ne s'est pas proposée. C'est le cadre supérieur qui lui a demandé d'être mon compagnon. » Ligne 221</p>
---------------------------------	---------------------------	---	---	--	---	--	--	---

<p>« Je ne sais pas si c'est imposé. Je réfléchis à d'autres personnes... (...) Donc, c'est peut-être sur la base du volontariat. En tout cas, c'est proposé. Après, ils acceptent ou pas, mais je ne pense pas que ce soit imposé. Mais sans certitude. » Ligne 313</p>	<p>« J'en ai pas entendu parler, on ne me l'a pas proposé et j'ignore... Non, c'est pas du tout... Non. » Ligne 524</p> <p>« Par contre, ils proposent beaucoup de formations. En tant que jeune cadre, en tant que faisant fonction, j'ai eu le droit à vraiment beaucoup de formation. » Ligne 528</p> <p>« Ils ont insisté là-dessus... » Ligne 531</p> <p>« Je pense qu'il y a aussi peut-être une pénurie. Ouais, ils ont déjà leur temps de travail et ça serait compliqué de tutorer quelqu'un quoi. » Ligne 543</p>	<p>« Je ne dirais pas dire un tutorat, c'est un accompagnement parce que ça a été un peu au fil de l'eau, ça a été au fur et à mesure, ce qui était très bien et je ne me suis jamais sentie toute seule et vraiment, je... » Ligne 222</p> <p>« Parce que je n'ai pas eu le sentiment d'avoir, mis à part les formations institutionnelles, qu'il y a eu des choses cadrées, de se dire, le premier jour, je vais me concentrer là-dessus, je vais faire ci, je vais faire ça, le deuxième jour, je vais faire ça, je pars du principe, au bout de deux semaines, je peux te laisser</p>	<p>« J'ai quand même eu, comme on fait pour les infirmières en fait, un passeport d'intégration cadre. » Ligne 401</p> <p>« il y avait quelque chose qui avait été travaillé spécifiquement pour la nuit, avec une liste de compétences à acquérir sur la période d'intégration. » Ligne 403</p> <p>« Et là, depuis, il y a eu un travail institutionnel qui a été fait avec un groupe de travail qui a réuni des cadres de jour et des cadres de nuit pour refaire complètement ce passeport d'intégration cadre.(...) Et donc il est validé en l'état donc il y</p>	<p>« Je crois que dans l'institution, il y a la différence entre l'accompagnement et le tutorat. Et je crois que l'accompagnement, c'est vraiment les outils. Les logiciels ... Comment ça fonctionne » Ligne 237</p> <p>« Et là, j'ai été plus accompagnée par un tuteur sur la préparation du concours, notamment pour l'oral. Et ce tuteur, en fait, normalement, quand il n'y a pas tous ses projets, c'est quelqu'un qui est décidé à la prise de poste et qui suit jusqu'au concours... il me semble. » Ligne 249</p> <p>« Il y a un référent pour</p>	<p>« J'ai pas eu, on va dire le plan de formations » Ligne 187</p> <p>Mais en analysant autour de moi, sans cette situation, c'est le cas pour à peu près tout le monde dans mon établissement. C'est-à-dire qu'il n'y a pas forcément de doublure ou d'encadrement. » Ligne 225</p>	<p>« le tuteur, j'en ai absolument besoin... et on a aussi un compagnonnage ici » Ligne 166</p>
--	---	---	---	--	--	---

gérer ça » Ligne 227

« Non, mis à part les formations institutionnelles dont on a parlé et dont on m'avait parlé, on m'a parlé de formations au cours de l'entretien, donc je pense celle-ci, type geste-forme, entretien de recrutement, Et du coup, je pense que pour moi, c'était ça le tutorat d'institution, ces formations-là » Ligne 245

« Non pas de RDV programmés avec la Direction. » Ligne 252

a vraiment un truc qui est bien formalisé » Ligne 405

l'accompagnement des faisant fonction sur la direction des soins » Ligne 256

« Et donc moi, en septembre dernier, j'ai eu un entretien avec une cadre sup de la direction des soins avec qui j'ai parlé de mon projet professionnel, de mon parcours, on a fait connaissance, Et du coup, qui m'a guidée vers un tutorat. C'est un cadre sup qui n'est pas du tout du pôle. L'idée c'est d'avoir une objectivité » Ligne 257
« Il n'y a pas d'a priori. Elle ne me connaît pas. C'est un regard extérieur » Ligne 266

« Oui, les
accompagnants,
c'est ma cadre
sup.

C'est la personne
(...)
Voilà, donc c'est
ma cadre sup. »

Ligne 276

« Mais c'est
beaucoup ma
cadre sup qui fait
mon
accompagnement
sur le
quotidien (...)
qui est vraiment
la personne
ressource quand
j'ai une
question » Ligne
283

« C'est un
accompagnement
, mais à distance.

Reporting,
beaucoup.
Téléphone,
passage ici.
Mais téléphone,
mail... » Ligne
296

« Si tu veux, la
distance
physique,
finalement, ne
m'a pas plus

I N S T I T U T I O N						<p>mise en difficulté que ça. » Ligne 301</p> <p>« j'avais ma cadre sup qui était justement là pour me tutorer et m'accompagner. Parce que si j'avais été toute seule, (...) je n'en serais pas sortie. » Ligne 340</p>		
L E C O L L E C T I F	<p>↘ Des ressources nécessaires</p>	<p>« J'ai eu la chance d'avoir du monde autour de moi. Je ne me suis jamais sentie seule. Donc, c'est peut-être pour ça aussi que je ne trouve pas ça essentiel. Mais peut-être que si je ne les avais pas eues, ça aurait été compliqué aussi. » Ligne 197</p>	<p>« Pour juste compléter, moi qui n'ai pas eu de tutorat, c'est auprès de mes collègues cadres, le midi, avec qui je discute tous les jours et des fois, je leur posais des questions... Il se passe ci et du coup, en écoutant les mésaventures de mes collègues, je m'enrichissais et c'était une bouffée d'air, mais c'était mon</p>	<p>« Parce que je sais que j'ai été accompagnée par mon binôme, et il y a des moments où je ne savais pas comment me positionner face à des situations qui n'était pas super difficile, mais me dire, là, j'ai un arrêt de travail. Je commence par quoi ? Je fais comment ? Dans quelle mesure je peux solliciter mes équipes ? Qu'est-ce que je</p>			<p>« La chance que j'ai eu, moi, c'est que j'ai un duo de cadres. Donc, en fait, je ne me suis pas vraiment sentie abandonnée, puisque j'avais quand même quelqu'un qui n'était pas très loin et qui pouvait m'épauler. » Ligne 239</p> <p>« On a la chance d'avoir un... un pôle avec des collègues cadres et d'autres pôles</p>	

↳ Des ressources nécessaires

tutorat en fait. »
Ligne 495

« Chacun, on est une de ses cellules et on s'enrichit de l'expérience des uns et des autres. » Ligne 507

« Une cadre sup avec qui j'avais fait des formations... Elle m'avait coaché. Franchement, c'était génial. J'avais vraiment beaucoup appris avec elle... C'est la force du collectif ! »
Ligne 509

« J'ai eu deux chefs de service : à d'anapath et chef de service du labo (...) Elles m'ont encouragée, elles m'ont aidée, elles m'ont félicitée, elles m'ont reconnue. »
Ligne 682- 707

peux leur demander tant que ça reste dans le champ correct ? » Ligne 179

« Les collègues cadres, en fait, ça m'a beaucoup rassurée parce que pour moi, j'avais l'image du cadre un peu solitaire qui est à part dans son bureau, qui prend un peu ses décisions tout seul sans savoir s'il fait bien ou pas. Et en fait, le fait d'avoir un soutien cadre et d'avoir des temps d'échange avec des pairs qui ont certainement les mêmes problématiques ou qui ont été confrontés aux mêmes problématiques, en fait, c'est plutôt rassurant. »
Ligne 290

avec d'autres collègues cadres qui sont quand même assez aidants. On a un soutien, un collectif cadres dans lequel on sait qu'on peut s'épauler les uns et les autres. Donc voilà, je pouvais me référer à mes collègues. »
Ligne 242

				« C'est plutôt très agréable et ça, ça m'a vraiment confortée (...) parce que je ne visualisais pas. » Ligne 296				
P R O J E T P R O F E S S I O N N E L	↘ Interrogations			« Je me suis questionnée, mais je me suis surtout confortée, en fait. » Ligne 274 « je repartais sur un nouvel établissement, donc c'est toujours compliqué, et sur une fonction, en plus, que je ne connaissais pas, sur un service que je ne connaissais pas, une équipe, donc c'était une vraie prise de risque, alors que j'étais sur une zone de confort, en fait (...) Donc c'était une vraie prise de risque, mais du coup, quand je suis arrivée, je me suis dit, bon, je peux compter	« Mais non, le tutorat, même s'il est indispensable au départ, je ne suis pas sûre qu'il change quelque chose sur la volonté après d'aller à l'école des cadres ou au master. » Ligne 437 « Oui, et je continue à m'interroger parce qu'en fait, le poste de cadre de nuit, il a quand même ses limites. » Ligne 445 « j'adore le travail de nuit (...) Pour autant, pour avoir fait du jour avant et pour avoir vu un peu l'étendue des missions d'un cadre de jour, je		« Honnêtement, non, je n'ai jamais douté parce que c'est pareil, je suis un peu dans ce... Au niveau caractère personnel, j'aime bien accomplir tout ce que j'entreprends. Alors, si ça me convient, c'est-à-dire que j'ai rencontré beaucoup de difficultés et je n'ai pas dit que c'était simple, mais j'aime ce que je fais. Et même si c'est difficile, je veux persévérer dans cette voie » Ligne 303	« Parce que, si vous voulez, quand j'ai rencontré mon compagnon, je lui ai dit tout de suite que je suis préparatrice en pharmacie. Et je pense que mes collègues cadres sont tous issus de la filière infirmière. Et donc, du coup, le fait d'avoir un préparateur dans un service de soins, c'est un cas un peu atypique et se demander aussi comment on faisait sans avoir les compétences d'un infirmier. Donc ça, ça m'a fait beaucoup me remettre en question au

↳ Interrogations

sur mes collègues cadres, l'équipe est plutôt sympa, en vrai, bon, ça va le faire, il n'y a pas de raison, et ça m'a plutôt confortée dans ma décision et dans l'envie de continuer comme ça » Ligne 278

trouve qu'on est un peu limité dans les actions qu'on peut mettre en place la nuit. » Ligne 450

départ. » Ligne 271

« Donc je me suis dit que je serais incapable de le faire, de faire le même travail qu'eux. Et après, je me suis accrochée. J'ai réussi à tenir presque un an et demi dans le service où je suis, mais en réussissant mes missions. » Ligne 279

« Donc au départ, oui, je me suis remise en question par rapport au fait que je sois PPH dans un service de soins. » Ligne 289

« Mais je pense qu'eux aussi, ils ont peut-être changé leur regard vis-à-vis de moi. Mais c'était pas méchant, c'était bienveillant.

P R O J E T P R O	↘ Interrogations							<p>C'est juste que j'avais compris que, pour eux, c'était... C'était peut-être presque du jamais vu d'avoir... » Ligne 297</p> <p>« Et puis, à nous de prouver qu'on en est capable. » Ligne 304</p>
L E T U T O R A T E T V O S P A I R S	↘ Les difficultés : absence de tutorat / Profil du tuteur	<p>« Alors abandonné non, abandonné non, découragé oui, mais pas abandonné non. Ligne 232</p> <p>« Ouais, dans des situations vraiment délicates, parce que vraiment, elles étaient seules, là pour le coup, vraiment seules » Ligne 234</p> <p>« Le fait de faire la prépa et de se retrouver entre faisant</p>	<p>« Oui, enfin, qui a abandonnée, oui, elle a démissionné de son poste, oui, à faute de tutorat. » Ligne 598</p> <p>« Elle s'est retrouvée en difficulté, elle a pas su gérer son positionnement et sa posture vis-à-vis de son équipe » Ligne 599</p> <p>« Sans avoir la maîtrise, il faut au moins avoir les rudiments pour ne pas se</p>	<p>« Non, parce que moi, les cadres avec qui j'ai travaillé, elles ont... Bon, elles étaient là depuis très longtemps à chaque fois » Ligne 306</p>	<p>« Je me rappelle, quand j'étais infirmière de coordination de jour, il y avait une cadre d'hématologie qui avait pris sa retraite et qui avait été remplacée par, du coup, une... Je sais pas ce qu'elle faisait avant... Je pense qu'elle était infirmière principale ou infirmière de coordination, et du coup, elle avait pris le poste de faisant fonction de</p>	<p>« elle s'est retrouvée à gérer plusieurs services en même temps. » Ligne 391</p> <p>« Et ça, sur un temps où il n'y avait pas trop de tuteurs justement, ça l'a effondré et voilà, ça s'est arrêté là. Elle ne veut plus retourner dans l'encadrement. » Ligne 393</p>	<p>« Effectivement, oui, j'ai vu abandonner certaines collègues ou alors peut-être dégoûter certains projets d'évolution professionnelle aussi. » Ligne 317</p> <p>« Donc, il y a le côté où elles ont passé le cap et elles font machine arrière, il y a le côté où elles ne passeront pas le cap parce qu'elles nous voient.</p>	<p>« Donc, eux, justement, ce problème-là, ça les questionnait un peu sur leur projet... Oui, donc c'était soit sur le projet, soit plutôt changer de service. Donc, changer complètement d'institution, de cercle, compagnon, tuteur et le poste, quoi. J'ai déjà rencontré des cas comme ça. » Ligne 248</p>

<p style="text-align: center;">L E T U T O R A T E T V O S P A I R S</p>	<p>↳ Les difficultés : absence de tutorat / Profil du tuteur</p>	<p>fonction, leur a permis aussi de beaucoup verbaliser, d'échanger. Et puis, cet effet de groupe fait qu'on a créé des liens aussi, donc voilà, on s'encourage aussi. » Ligne 236</p> <p>« Et je pense que rien que ça aussi, ça lui a fait du bien. » Ligne 241</p>	<p>prendre une gamelle et faire avancer les choses. Et quand ça va trop loin, t'es perdu. » Ligne 608</p> <p>« De voir sa collègue pleurer au travail parce qu'elle n'y arrive plus, elle ne sait plus comment gérer les choses. » Ligne 617</p> <p>« Mais quand la pression est trop forte et qu'on ne t'a pas donné les outils, qu'on ne t'a pas indiqué que là, t'avais une porte, là, tu pouvais, eh bien, tu te retrouves en difficulté » Ligne 627</p>		<p>cadre. Je ne sais pas comment elle a été tutorée. En tout cas, elle a rapidement fait un burn-out. Elle est restée vraiment très, très peu de temps en poste. Alors, je ne sais pas si c'est parce qu'il n'y a pas eu de tutorat, ce qui est tout à fait possible, parce qu'honnêtement, la journée... » Ligne 479</p> <p>« j'ai vu les cadres, compris leurs fonctions, la journée, il n'y a pas eu de tutorat. Enfin, pas du tout comme moi j'ai pu bénéficier à mon arrivée de nuit. » Ligne 488</p> <p>« Là, ma collègue cadre de jour sur la pédiatrie, elle est arrivée... de jour venant d'un établissement</p>		<p>L'image que nous, en tant que cadres, on peut leur transmettre, en fait. » Ligne 327</p>	<p>« C'était très difficile parce qu'une fois, j'avais rencontré une faisant fonction qui avait comme tuteur son cadre supérieur et ça ne se passait pas forcément très bien. Donc, c'était compliqué de faire remonter les choses. Donc, la communication était difficile. La seule solution qu'elle a trouvée, c'est de changer de service, changer de pôle. » Ligne 261</p>
--	---	---	--	--	---	--	---	--

<p style="text-align: center;">L E T U T O R A T E T V O S P A I R S</p>	<p>↳ Les difficultés : absence de tutorat / Profil du tuteur</p>				<p>extérieur... L'équipe d'encadrement de jour de pédiatrie venait de voler en éclats, il n'y avait presque plus personne, que ce soit au niveau des infirmières de coordination ou des postes de cadres. Elle est arrivée, elle a tout géré pendant huit mois, elle n'a eu aucun encadrement » Ligne 490</p> <p>« Et voilà, je pense que moi, je serais arrivée dans ces conditions-là, je serais partie en courant, parce que vraiment, elle avait tout à apprendre. » Ligne 496</p> <p>« Elle était diplômée cadre depuis longtemps (...) Et je pense</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p style="text-align: center;">L E T U T O R A T E T V O S P A I R S</p>	<p>↳ Les difficultés : absence de tutorat / Profil du tuteur</p>				<p>qu'effectivement, ça aurait été plus facile pour elle si elle avait bénéficié d'un tutorat. » Ligne 500</p> <p>« Et là, justement, la personne qui me tutorait, elle arrivait tôt comme moi sur mes premières gardes pour me rassurer sur les décisions que je prenais. » Ligne 542</p> <p>« ça fait du bien d'avoir quelqu'un à côté qui rassure en disant, oui, moi j'aurais fait pareil dans la situation, enfin voilà, j'aurais pris la même décision que toi. Ça rassure quand même de se dire qu'on n'est pas tout seul à avoir pris la décision. » Ligne 548</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

« Après, oui, on accompagne... quelque chose d'un peu plus cadré, dans l'accompagnement, enfin de plus précis, de plus déterminé en se disant bon, tel jour je vais te parler de ça, tel jour on va faire ça. Ouais, un truc plus contractualisé, se dire, se fixer des objectifs et savoir réellement ce qui est attendu d'un cadre au bout de trois semaines, un mois, enfin voilà, graduer un peu la progression »
Ligne 373

« Mais je pense savoir dans quelle direction on va, ce qui est attendu et surtout ça. » Ligne 381

« Ce qui pourrait être bien aussi, c'est peut-être un petit groupe de travail de jeunes

« Le tutorat, je pense que c'est quelque chose qui est un peu indispensable, de la même façon qu'on fait du tutorat quand on accueille des nouvelles infirmières ou des nouvelles aides-soignantes. »
Ligne 557

cadres, enfin,
groupe de parole,
en fait, de jeunes
cadres, même si
ça peut paraître
accessoire, mais
je trouve que ça
peut avoir du
sens aussi de
comparer ces
problématiques
et d'échanger »

Ligne 391

*Après notre
entretien,
Christophe m'a
confié qu'il est
nécessaire de
rajouter, que le
tutorat semble
essentiel pour les
paramédicaux qui
n'ont jamais
exercé dans un
service de soins.*

0°+Diplôme de Cadre de Santé DCS@23-24

MEMOIRE

DE L'ECLOSION A L'ENVOL

Accompagner le Faisant Fonction Cadre de santé

Julie PAIS SANTIN

MOTS CLÉS

Faisant Fonction Cadre de Santé – Transition-
Accompagnement- tutorat- Construction de
l'identité- Soutien des pairs -Reconnaissance -
Confiance en soi

KEY WORDS

Acting Health Manager- Transition- Support-
Mentoring- Identity formation- Peer support-
recognition- Self-confidence

RÉSUMÉ

Ce mémoire évoque le rôle de l'accompagnement du Faisant Fonction Cadre de Santé (FFCS) dans le contexte de pénurie de cadres de santé. Il vise à comprendre comment l'accompagnement et le tutorat par un cadre de santé influencent la construction de l'identité du FFCS et leur décision de poursuivre dans ces fonctions. L'enquête réalisée révèle que le tutorat et/ou l'accompagnement joue un rôle important dans le développement des compétences managériales et dans la confiance en soi. A contrario, je constate que l'absence de tutorat peut conduire à un sentiment de solitude, de perte de confiance, de démotivation pouvant entraîner une remise en question et l'abandon du projet professionnel. De plus, l'enquête met en évidence l'importance de la reconnaissance institutionnelle et du soutien des pairs pour renforcer la légitimité et la confiance en soi des FFCS. En conclusion, des recommandations émergent pour améliorer l'efficacité du tutorat, favorisant la transition et l'intégration des FFCS dans leur nouvel environnement de travail.

ABSTRACT

This thesis discusses the role of support for Acting Health Managers (AHMs) in the context of a shortage of health managers. It aims to understand how support and mentoring by a health manager influence the AHM's identity formation and their decision to continue in these roles. The survey reveals that mentoring and/or support play an important role in developing managerial skills and self-confidence. Conversely, I find that the absence of mentoring can lead to feelings of loneliness, loss of confidence, and demotivation, potentially causing reconsideration and abandonment of the professional project. Additionally, the survey highlights the importance of institutional recognition and peer support to strengthen the legitimacy and self-confidence of AHMs. In conclusion, recommendations are made to improve the effectiveness of mentoring, promoting the transition and integration of AHMs into their new work environment.