

# Parcours professionnalisant

## Un levier de performance pour l'intégration des nouveaux arrivants

**Géraldine NAZZARO** Cadre de santé en psychiatrie  
hôpital Albert-Chenevier, groupe hospitalier universitaire Henri-Mondor (AP-HP)

**Comment prendre soin des soignants pour bien soigner ? Le parcours professionnalisant est un outil de management de plus en plus répandu dans les structures de soins. La démarche vise à accompagner les cadres de proximité et les équipes médicales dans l'intégration des nouveaux arrivants. Sa formalisation nécessite des moyens logistiques et humains conséquents et un travail collaboratif est fortement recommandé.**

**L**a gestion des ressources humaines (GRH) offre un levier de performance à différents échelons stratégiques : management des pôles, gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC), contrôle de gestion sociale. Elle contribue à adapter les établissements aux mutations du secteur de la santé et les outille, qu'il s'agisse de qualité de vie au travail, de recompositions hospitalières ou de modernisation du dialogue social. Les difficultés de recrutement que connaît la fonction publique hospitalière invitent toutefois nos organisations sanitaires et médico-sociales à revoir leurs stratégies d'attractivité, d'accueil et d'intégration. En psychiatrie, la dimension relationnelle domine les prises en charge. Dans ce contexte, la transmission des savoirs et savoir-faire est déterminante. Les départs à la retraite des seniors, ou ceux imprévus de collaborateurs, entraînent parfois des pertes de compétences stratégiques. Le tutorat des étudiants infirmiers, l'accueil des nouveaux embauchés, les nouvelles technologies exigent une montée en compétences qu'accompagne le

cadre supérieur de santé ou/et cadre de pôle. Avec le soutien de collaborateurs expérimentés, à l'expérience enrichie par les formations suivies tout au long de leur carrière, le management bénéficie de l'intelligence collective.

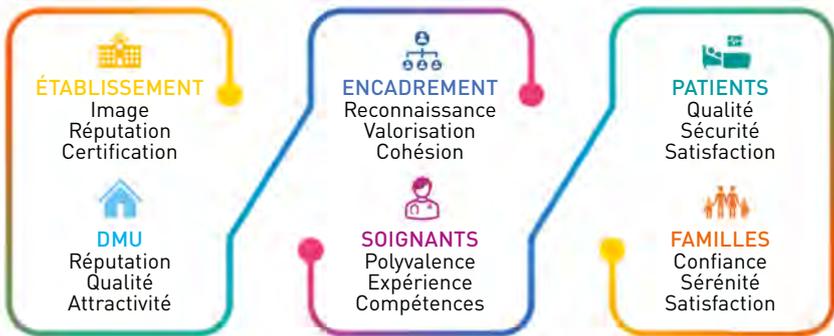
Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière rappelle la définition retenue pour appréhender la notion de compétence : « *C'est la maîtrise d'un savoir-faire opérationnel relatif aux activités d'une situation déterminée, requérant des connaissances et des comportements. Elle est inséparable de l'action et ne peut être appréhendée qu'au travers de l'activité.* » Déployer les compétences acquises implique un cadre professionnel propice à l'épanouissement et à la transmission du savoir, du savoir-faire et savoir-être. Pour que la structure ou le pôle puisse développer compétence et polyvalence, favoriser la qualité de vie au travail est nécessaire.

### Un parcours patient-soignant

Le parcours professionnalisant s'appuie sur des formations infirmières adaptées à l'évolution du système de santé et à la santé mentale. Il propose un parcours patient-soignant adossé à une réflexion individuelle et collective qui favorise la montée en compétence soignante, ainsi que des cadres de santé et des cadres supérieurs. Il intègre l'élaboration de référentiels (métier, emploi, activités) et/ou de fiches de poste comme autant d'espaces de progression professionnelle. Il stimule ainsi la réflexion sur l'évolution professionnelle, la formation, la mutualisation des services (politique de santé), le changement d'activités, la qualité et les conditions de vie au travail.

Une carrière est un itinéraire souvent complexe. Le nouvel arrivant passe du « plus ancien » de l'équipe de son service d'origine au « petit nouveau ». La

## LA VALEUR AJOUTÉE DU PARCOURS PROFESSIONNALISANT



Source : Géraldine Nazzaro, «Projet managérial : formalisation d'un parcours professionnalisant», master 2 Management des organisations soignantes, mai 2022.

gestion du parcours professionnalisant est une dimension essentielle pour les nouveaux collaborateurs, les professionnels accueillants, les équipes d'encadrement et l'établissement. Pour sa mise en place, il est nécessaire d'identifier les potentiels des professionnels en poste, de garantir un tutorat de qualité (par cadre de santé et/ou cadre supérieur de santé), d'anticiper les transformations organisationnelles et d'être attentif aux besoins et à l'expérience des nouveaux arrivants. L'adoption d'une posture d'écoute bienveillante ainsi que le climat de confiance insufflé par le cadre de santé et le médecin chef de service sont des prérequis indispensables.

### Une réelle valeur ajoutée

Le sentiment de perte de sens, souvent ressenti par les personnels, nous invite à replacer le soin au cœur des métiers hospitaliers. Le parcours professionnalisant peut y contribuer malgré certains freins susceptibles d'en contraindre le processus : ressources humaines insuffisantes (absentéisme, congé maternité ou maladie) ou incidents opérationnels (fermeture de lits, Covid, départ inattendu de professionnels).

## FORMAT « VIS MA VIE D'INFIRMIER EN PSYCHIATRIE »

Dans un cadre professionnel, plus les collaborateurs se connaissent, plus ils sont enclins à s'entraider et à se comprendre. Le format « Vis ma vie d'infirmier en psychiatrie » permet de créer du lien entre les collaborateurs, de faire grandir l'esprit collectif et de valoriser les contributions individuelles. L'objectif est de se confronter par l'expérience aux difficultés de chacun, de comprendre le fonctionnement d'un service autre que le sien, d'appréhender ses contraintes spécifiques et de gagner en performance. Ce concept facilite l'ouverture du dialogue et donne au nouvel arrivant une vision plus large de la spécialité et de ses différentes activités.

L'axe 4 du plan Ma santé 2022, « Prévenir la désinsertion professionnelle », soutient l'idée de prévenir l'usure et d'accompagner le maintien dans l'emploi des agents. Le parcours professionnalisant répond à ce projet. Le nouvel embauché engagé dans ce parcours devient l'acteur du développement de ses compétences, accompagné par le cadre de santé qui lui propose des trajectoires individualisées d'évolution professionnelle. En ce sens, le parcours professionnalisant se distingue du parcours de formation : il stimule la capacité d'adaptation à différentes situations de travail dans le même secteur d'activité.

À l'issue du parcours professionnalisant, les infirmiers (nouveaux embauchés) auront acquis de nouvelles compétences et développé leur employabilité. Ce parcours génère des gains de productivité, participe à la qualité de prise en charge des patients et valorise les collaborateurs déjà en poste. Il contribue également à développer la mobilité au sein du pôle ou du département médical universitaire, car l'infirmier peut changer d'unité sans quitter la spécialité. Si sa mise en œuvre peut être complexe, notamment en raison des sous-effectifs dans les services hospitaliers, le parcours apporte une réelle valeur ajoutée à tous les niveaux **FIGURE** :

- **plus-value pour l'établissement** : fidélisation des agents, développement de l'attractivité ;
  - **plus-value pour le cadre de pôle** : équipe d'encadrants soudée, agents polyvalents, mutualisation envisageable des personnels ;
  - **plus-value pour le cadre de proximité** : équipe plus compréhensive et plus adaptable, meilleure appréhension de la relation au patient (tolérance, respect, patience, empathie). Le format « Vis ma vie d'infirmier en psychiatrie » rend le parcours attractif, très ludique et très riche en expérience ;
- ENCADRÉ**
- **plus-value pour l'infirmier** : rencontre avec d'autres personnels, développement et partage des compétences.

L'évolution de nos organisations, les attentes exprimées par les patients, l'implication des usagers dans le système de santé sont autant d'enjeux pour lesquels nos capacités d'analyse, de résolutions de problème et d'autonomie, dans un cadre collectif, sont fondamentales. Le parcours professionnalisant s'appuie sur une approche des compétences envisagées comme un « savoir agir » en situation, et combinant des ressources internes : humaines, organisationnelles et structurelles. ■