

# Hôpital-École: L’Affirmation d’une Alliance “Reliance” Entre Instituts de Formation et Unités de Soins



**Yann Bubien**  
Directeur Général  
CHU d'ANGERS



**Philippe Bourrel**  
Directeur des soins  
CHU d'ANGERS

## L’Alternance comme Dispositif de Formation

Donner une définition simple et communément admise d’une formation en alternance, revient à dire qu’elle associe un temps passé sur le terrain et un temps passé à l’école, souvent nommés la pratique et la théorie. Cette description assez répandue, évoque l’existence de deux lieux distincts fréquentés alternativement, et qui rempliraient chacun une mission particulière. L’apprentissage et d’une façon générale les formations par alternance posent avec acuité la question des relations entre formation théorique et formation pratique et par là-même le développement de l’autonomie de l’apprenant. La recherche de points d’équilibre entre les différents savoirs mobilisés prouve que c’est dans leur articulation que se joue le caractère “vrai” ou “faux” de l’alternance.

Le référentiel de formation infirmier confirme le modèle d’une alternance intégrative qui consiste à mettre en relation et en interaction 2 lieux aux logiques différentes mais complémentaires, qui créent une interface où se combinent l’ensemble des savoirs et où se construisent les connaissances et les compétences.

L’articulation interactive entre instituts de formation et lieux de production des soins doit permettre de rompre avec les dichotomies classiques entre théorie et pratique, ou formation académique à l’école et travail pragmatique sur le terrain. L’enjeu réside dans la construction de cette alternance au sein d’une organisation institutionnelle et pédagogique réellement partenariale.

## L’Institut de Formation et les Services de Soins: 2 Systèmes en Interaction pour Construire les Compétences:

Le nouveau référentiel de formation infirmière (programme de formation 2009) s’inscrit dans un contexte en pleine évolution en lien avec la réforme LMD et l’universitarisation

des formations paramédicales. Ce référentiel centré sur les compétences, relève d’une approche interdisciplinaire, ce qui rompt avec l’ancien programme davantage structuré par champs disciplinaires et centré sur la dispensation des soins correspondants. La formation s’appuie à part égale sur des stages optimisés et structurés dans une logique de parcours et sur des unités d’enseignement permettant l’intégration des différents savoirs et leur mobilisation en situation professionnelle. Les stages moins nombreux mais plus longs permettent une plus grande intégration des étudiants dans les équipes soignantes. La mise en place d’un tutorat formalisé confirme cette reconnaissance accrue de la contribution et de l’engagement des professionnels de terrain dans la formation, l’évaluation et la validation des apprentissages des étudiants.

Nous pouvons attester que la professionnalisation des étudiants, entendue comme processus de transformation, concerne l’institut de formation et l’hôpital, ainsi que leurs directions de soins respectives.

## Le Partenariat entre Directeur des Soins «Gestion» et Directeur des Soins «Formation»:

- Les directeurs de soins, qu’ils soient responsables de la gestion des activités de soins ou de la gestion d’un institut de formation, bénéficient depuis 2002 d’un même statut et d’une même formation à l’EHESP. L’alternance vue comme interface entre le système de formation et celui du travail implique un partage de responsabilité et dépend du partenariat dans lequel les actions vont s’inscrire, basé sur la qualité de la réflexion et de la concertation. Le partenariat résulte effectivement d’une entente réciproque entre les parties qui, de façon volontaire, visent un objectif commun et le réalisent en faisant converger leurs ressources respectives et en identifiant des ressources communes et partagées.

Le développement de ce partenariat est majeur pour faciliter la professionnalisation des étudiants. Les liens entre projet de soins et projet pédagogique doivent être développés afin de veiller à la meilleure articulation possible entre eux pour faire vivre et optimiser ce partenariat.

## L’Hôpital-École en Actes au CHU d’ANGERS,...

Aujourd’hui la question de la compétitivité concerne l’hôpital en tant qu’entreprise qui n’a plus d’autre choix que celui de tendre vers la capitalisation, le transfert des savoirs entre ses membres et le développement des compétences individuelles et collectives. Son organisation



doit intégrer sa capacité à se structurer de manière à permettre une professionnalisation des individus et collective. Il s’agit d’apprendre dans et par l’organisation, de sortir d’une logique stricte de qualification pour aller vers la gestion des compétences. En ce qui concerne la formation, l’exercice concret du travail est toujours source d’apprentissages d’autant plus que les situations sont complexes et incertaines. On apprend:

- De soi-même en tirant des leçons de ses erreurs et échecs, en recherchant des réponses, en prenant du recul grâce à une posture réflexive
- Des autres apprenants et /ou collègues
- Des règles et bonnes pratiques du métier
- De la capacité d’invention et d’innovation

Le caractère apprenant d’une organisation telle que l’hôpital reflète une façon d’être et de fonctionner où les professionnels collaborent et réfléchissent ensemble pour que l’organisation s’améliore constamment.

### • Les fondements du projet:

Le principe de l’hôpital-école appliqué au terrain repose sur notre volonté d’associer davantage les professionnels en exercice dans les unités de soins au dispositif de formation au sein des instituts et parallèlement d’intégrer les cadres formateurs à la réalité des services hospitaliers. Il nécessite un rapprochement des 2 espaces d’apprentissage en sollicitant et en amenant les professionnels à connaître, à reconnaître et à investir ces 2 lieux et ces 2 temporalités selon la notion que nous nommons de «bi-appartenance», qui offre la possibilité d’exercer ses missions sur un

temps partagé associant activité clinique et activité d'enseignement (modèle de l'exercice médical). L'idée fondatrice de ce concept est de passer d'une représentation de «l'école dans l'hôpital» (modèle juxtaposé) à celui de «l'hôpital-école» (modèle intégré).

A noter que ce projet se situe à l'échelle de l'institution et porte donc sur le développement de la performance de l'ensemble des instituts de formation. L'affirmation d'un département des instituts et écoles de formation doit favoriser les partages et les mutualisations, et impulser le développement d'une vision collective et partagée par tous les instituts en collaboration avec les partenaires universitaires. L'intégration de ce département au sein de la communauté hospitalo-universitaire invite à renforcer les contributions de tous les acteurs dans un collectif institutionnel. L'objectif est d'initier le «travailler ensemble» dès l'entrée en formation des futurs professionnels de santé.

Le partage et la mise en synergie des compétences cliniques et pédagogiques des interlocuteurs associés à la formation des professionnels sont un point essentiel du dispositif pour dispenser des enseignements au plus près de la réalité des soins et proposer des pratiques soignantes en cohérence avec ces apports théoriques.

### • Les enjeux portent sur les points suivants:

- L'optimisation de la professionnalisation des étudiants par le développement des liens et des actions partagées entre institut de formation et services de soins
- La garantie de la qualité des apprentissages
- Le développement de la pluri professionnalité par une meilleure connaissance des différents métiers et par des temps de formation communs grâce au repérage des enseignements pouvant faire l'objet d'apprentissages collectifs en cours et en stages
- Le développement des liens et des projets avec l'université (évolution des masters notamment en lien avec l'évolution de la formation des cadres de santé, création d'un DU «Pluri professionnalité» ?, ...)
- La valorisation des parcours professionnels: passages (ou périodes d'alternances) d'une activité de formateur à celle d'encadrant d'un service clinique et inversement (bi-appartenance par alternance temporelle dans ses fonctions) ou exercice «mixte» en temps partagé (bi-appartenance fonctionnelle intégrée)
- **La place du directeur des soins: un directeur des soins «mixte» ou «bi-fonctionnel»**
- L'hôpital-école étant représenté comme un système «interface» associant 2 systèmes ou comme un espace

partagé regroupant les acteurs de ces 2 systèmes, le profil du directeur des soins adapté à cette conception nous est apparu être celui d'un **directeur «bi-fonctionnel»** capable d'exercer dans la relance, cette double mission.

Sa connaissance des 2 secteurs pour les avoir vécus, lui permet de les investir de façon concomitante, de gérer au mieux les interfaces et d'occuper l'espace au sein duquel les savoirs se combinent.

**L'exercice partagé entre une fonction de Directeur des soins gestionnaire de pôles cliniques et celle de directeur d'institut de formation, le place comme l'acteur le plus pertinent pour incarner les soins au sens générique du terme, autant dans leur déclinaison clinique impliquant les professionnels des services de soins que dans leur composante pédagogique intégrant les formateurs des instituts.**

### • Les objectifs opérationnels et les actions entreprises:

- **Instaurer** une dynamique de partenariat intégré entre services cliniques et instituts de formation comme 2 lieux distincts au sein d'un seul et même dispositif, en y associant les partenaires universitaires
- Mise en place d'un collège des formations en santé réunissant le Directeur Général de l'établissement ou son représentant(DRH), les doyens des universités partenaires ou leurs représentants, les directeurs des instituts et écoles de l'établissement, un représentant de l'ARS.
- **Inscrire** les passages des professionnels d'un lieu d'exercice à l'autre dans leur parcours professionnel et leur déroulé de carrière.
- Notification de ce principe dans les fiches de postes des cadres de santé (managers d'unités et formateurs) en identifiant un rythme de mobilité entre institut de formation et services cliniques et en formalisant la notion de contribution de chacun dans les 2 secteurs
- **Repérer** les compétences et établir une cartographie des ressources en savoirs
- recensement des expertises détenues par les cadres et autres professionnels exerçant dans l'établissement (diplômes universitaires) afin de solliciter leur contribution aux enseignements directs en face à face pédagogique dans les différents instituts ou en ateliers pratiques dans les services ou animation de tables rondes,....
- **Développer** les analyses de pratiques: l'explicitation des pratiques favorise un questionnement collectif sur leurs spécificités et leurs différences
- **Promouvoir** une gestion de la formation intégrée à

### L'organisation

La compétence étant évolutive et contextualisée, elle ne peut être acquise uniquement par la formation (initiale ou continue). L'organisation doit permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux et favoriser les situations d'apprentissage.

- **Formaliser** des lieux et des temps de partage (en termes de réflexion et de production) entre professionnels de services cliniques et formateurs des différents instituts. Identifier les instances, groupes de travail, réunions existantes et à créer sur chacun des lieux (institut de formation et services de soins), dans lesquels chaque professionnel pourrait apporter une valeur ajoutée pour optimiser le dispositif d'apprentissage des étudiants et bénéficier dans le même temps d'une actualisation de ses propres connaissances. Par exemple, envisager la présence de cadres formateurs aux CREX (Comité de Retour d'EXpériences) mis en place dans les services de soins. Autre exemple: associer un professionnel de terrain dans les ateliers de pratiques procédurales animé par un cadre formateur à l'institut de formation,....
- **Veiller** à ce que l'organisation communique par la diffusion des savoirs, savoirs faire: journée de formations institutionnelles, retour d'expériences, séminaires, débats thématiques,... La capitalisation est une source d'efficacité de l'organisation.

## Infos

### Ces Aliments Pour Vaincre le Stress

Parfois, pour vaincre le stress, nous avons juste besoin d'aliments appropriés. Donc, quand vous avez l'impression que tout va mal et que vous êtes sur le point de « perdre les pédales », respirez profondément et sélectionnez l'un des aliments de cette liste :

#### • Les oranges

La vitamine C qu'on trouve dans les oranges et les autres agrumes peut vous aider à survivre à un entretien d'embauche et à une présentation stressante dans le cadre professionnel, parce qu'elle réduit la tension artérielle et fait baisser les hormones du stress à un niveau normal. Donc, si vous devez affronter une situation stressante, boire un jus d'orange frais ou manger ce fruit en collation est une bonne idée.

#### • Les bananes

Le stress accélère le métabolisme, ce qui provoque une

### Conclusion

Le point de départ de notre réflexion a porté sur le dispositif d'alternance comme modalité de formation et de professionnalisation des étudiants paramédicaux.

Le concept de l'hôpital-école s'avère être un prolongement et une déclinaison opérationnelle de ce principe qui consiste à optimiser les liens et à en créer de nouveaux entre les différents lieux et temporalités des espaces d'apprentissage que sont les instituts de formation, incluant l'université, et les services de soins.

Il ouvre des perspectives sur l'évolution du métier de directeur des soins en questionnant la pertinence d'un exercice conjoint, sur le mode d'un temps partagé entre la gestion de pôles cliniques et celle d'un institut de formation.

La collaboration, la réflexion conjointe, la contribution mutuelle des professionnels des 2 systèmes d'activités sont les moteurs de cette logique portée par l'institution et réalisent par ailleurs un atout majeur pour améliorer et accroître les compétences individuelles et collectives qui permettent à l'hôpital de répondre à ses missions de prestations de soins de qualité et d'enseignement afin de garantir la meilleure formation possible des professionnels de santé.