

Devenir cadre de santé ?

La formation de cadre de santé, universitaire et très contraignante, délaisse la réflexion sur le métier. Beaucoup d'enseignements théoriques plutôt éloignés des réalités professionnelles quotidiennes.

Sarah Stettler, cadre de santé « Vous avez beaucoup de chance d'avoir la possibilité d'entrer en formation pour une période de dix mois, peu de gens ont cette possibilité... », voilà les propos entendus lors du début de la formation pour devenir cadre de santé en septembre. Dans l'absolu, cette phrase est juste, mais à l'issue de ces quelques mois, j'ai le sentiment que cela aurait pu être une chance, pas nécessairement que cela en a été une. Aujourd'hui, on me dit que le temps me permettra de réaliser tout ce que j'ai appris, j'ai pourtant peur de mon retour dans la réalité du métier. Cela peut sembler surprenant, d'autant que j'ai expérimenté la fonction de cadre sans soucis notables durant dix-huit mois avant d'entrer en formation.

J'avais beaucoup d'attentes liées à cette formation, trop peut-être. J'espérais acquérir des bases plus solides en matière de législation du travail, de management, avoir l'occasion de partager avec mes collègues de promotion ainsi qu'avec certains intervenants autour de situations vécues afin de m'enrichir des différents points de vue. Finalement j'espérais m'inscrire dans cette démarche réflexive autour de laquelle certaines formations paramédicales, telle que la formation infirmière, ont été réinitiées. Je ne pensais pas repartir avec des recettes prêtes à l'emploi, mais j'espérais acquérir des connaissances solides concernant les éléments que la pratique d'un cadre de santé requiert. L'entrée en IFCS (Institut de Formation des Cadres de Santé) a été un choc. Il y a un écart important entre ce que la formation initiale d'infirmière m'a apporté et les pré-requis nécessaires à la formation cadre, qui s'inscrit dans un processus universitaire. Il est aisément possible d'imaginer les difficultés ressenties par un public de professionnels confirmés lorsque, sans jamais avoir suivi le moindre cursus universitaire et après avoir quitté une formation professionnelle depuis un certain nombre d'années, il est confronté à une

tentative d'apprentissage accéléré de bases de sociologie par exemple (soit le contenu du premier semestre universitaire), enseignée par des universitaires dont le langage est bien différent de celui que nous côtoyons au quotidien. Pour ma part, je me suis demandé à la fois ce que je faisais dans ce cursus, mais aussi comment j'avais pu être sélectionnée au concours d'entrée, tant je me sentais en décalage avec le langage qui m'entourait. Au final, ce type d'apprentissage m'a ouvert sur de nouvelles perspectives. Difficile d'oublier toutefois les heures de travail passées à tenter de comprendre quelques bribes de ce que l'on souhaitait m'enseigner.

En fait, cela résume toute la difficulté de cette année de formation qui s'est articulée autour de travaux chronophages, tellement lourds que j'ai le sentiment qu'ils m'ont empêchée de bénéficier des éléments concrets qu'elle pouvait m'apporter. Durant les stages par exemple, impossible de se concentrer sur ce que la confrontation à la pratique d'un autre peut enseigner, obnubilée par la commande d'un travail institutionnel à rendre. J'ai donc vécu chaque stage à travers la problématique imposée pour la rédaction d'un rapport de stage. Cela a-t-il contribué à ouvrir mon esprit sur la diversité professionnelle qui m'attend ? C'était l'objectif affiché. Pourtant, la rencontre de formateurs n'acceptant pas toujours de controverse à leurs propres réflexions, associée à la nécessité évidente d'obtenir la note permettant la validation d'un module ne m'y ont pas encouragée. Aujourd'hui, j'ai la sensation horripilante d'être conditionnée à la rédaction de rapports qui ont perdu toute notion d'esprit critique.

Par ailleurs, la réalisation de ces différents travaux s'effectue en parallèle de la formation et exige l'engagement d'un temps considérable, qui contraint rapidement à délaisser certains engagements personnels, mais indispensables pour se consacrer à ses études. Il m'est arrivé assez souvent de passer ma journée en formation ou en stage, puis de me remettre à travailler en rentrant jusqu'à tard dans la soirée, voire dans la nuit. La

« J'ai la sensation horripilante d'être conditionnée à la rédaction de rapports qui ont perdu toute notion d'esprit critique. »

formation amène grand nombre d'entre nous à réduire considérablement le temps accordé à sa vie sociale ou familiale et est source d'une frustration difficile à tenir sur la durée. Peu de professions exigent un tel sacrifice, nul n'est préparé à vivre cette rupture avec sa vie d'avant. Il est difficile pour moi, même à l'issue de cette année, d'en entrevoir le sens.

En ce qui concerne le contexte de formation, peu de temps d'accompagnement sont prévus pour suivre les bouleversements qu'elle induit : deux suivis pédagogiques individuels, un en début de formation, un à la fin pour faire le bilan, entrecoupés de quelques suivis collectifs durant lesquels les consignes données sont tellement restrictives qu'elles ne permettent pas l'expression des étudiants. La réalisation d'un mémoire de recherche en sciences sociales, lui aussi mal accompagné au niveau de l'Institut, est également source d'un stress important. C'est au cours du suivi pédagogique collectif de fin décembre que nos formateurs ont enfin compris que si ce travail suscitait tant d'anxiété parmi nous, c'est tout simplement parce que sa méthodologie n'avait pas été explicitée ! Qu'à cela ne tienne, elle l'a été mi février pour un travail à rendre début mai ! Malgré tout, l'année de formation s'est poursuivie et ce qui a permis à bon nombre d'entre nous de ne pas abandonner en route est la certitude, acquise en fonction, de vouloir réellement devenir cadre de santé, ainsi que la volonté de ne pas trahir la confiance placée en nous par nos établissements d'origine. Pourtant, certains étudiants ont quitté la formation, certains assez tard en cours d'année.

Le rapport concernant la formation des cadres de santé remis par Michel Yahiel et Céline Mounier en novembre 2010 pointe certains écueils du mode de formation actuel des cadres de santé, notamment le manque d'apprentissages concrets. Il souligne par exemple le reproche fait à la formation cadre quant à l'apprentissage de la réalisation de plannings avec une incapacité au sortir de l'IFCS d'établir un planning ou les bases d'un roulement. Cette notion est une réalité encore plus inquiétante qu'il n'y paraît. A l'issue de la formation, je n'ai effectivement appris à établir ni planning ni roulement. Ce qui me gêne dans cette situation est que cette activité du cadre peut être, en fonction de la complexité du service dont il a la responsabilité, une activité très prenante. De plus, les quelques apports que nous avons eu au sujet des plannings l'ont été par des per-

sonnes nous faisant part de leur expérience, celles-ci nous ont enseigné des règles qui, après vérification, ne peuvent être appliquées dans mon établissement car issues d'accords locaux qui leur appartiennent. Au final, concernant la création d'un planning, je quitte l'IFCS avec les mêmes connaissances que lorsque j'y suis entrée.

D'autres apprentissages font défaut et notamment en matière de pratiques managériales. Ainsi, identifier les leaders positifs ou négatifs d'un groupe et composer avec eux ou encore manœuvrer avec les syndicats n'ont pas été des éléments abordés.

Par ailleurs, la formation nous prépare à exercer en milieu hospitalier, mais assez peu en secteur privé, ce qui me semble dommageable. Tout d'abord parce que nous ne travaillons pas tous dans le secteur public, ensuite parce que nos carrières nous amèneront peut être à exercer un jour dans un secteur dans lequel nous serons alors novices et aurons beaucoup à apprendre.

Beaucoup d'enseignements semblent très théoriques et assez éloignés des réa-

lités professionnelles quotidiennes. Tout ce qui concerne les organisations du système de santé et ses évolutions est situé entre la théorie et la pratique. Comprendre le contexte sanitaire actuel nous permettra de faire des liens avec les exigences auxquelles nous serons confrontés ensuite, de leur donner du sens. Toutefois, l'enseignement concernant les organisations de santé est redondant avec ce qui était exigible de nous lors de la présentation au concours d'entrée à l'IFCS.

Enfin, il me semble que l'élément le plus applicable à la pratique qui m'a été enseigné consiste en l'apprentissage d'une méthodologie de résolution de problèmes que je pourrai mobiliser tout au long de ma carrière.

Si je fais un bilan de ces quelques mois de formation, je dirais que j'ai surtout appris à chercher les données dont j'ai besoin par moi-même. J'ai appris à avoir de nouvelles lectures, plus professionnelles et à les apprécier pour les réflexions qu'elles suscitent en moi. Toutefois, je mesure difficilement la chance dont j'ai bénéficié tant cette formation a le goût amer de renoncements douloureux. J'ai la sensation de m'être flétrie plus que de m'être épanouie. Si ces quelques mois ont pour vocation de mettre à distance ce que l'on a été pour se construire une identité de cadre, elle me laisse aujourd'hui assez démunie, plus déconstruite qu'autre chose. J'espère que le retour à la réalité professionnelle me permettra d'y voir plus clair dans quelques mois. ■

« A l'issue de la formation, je n'ai effectivement appris à établir ni planning ni roulement. »