

**Étaient présents :**

Alain CARREE  
Véronique BAUDIN  
Agnès CHAPUIS  
Roger BOSCH

**Équipe FEHAP:**

Marie-Laure LAGANDRÉ  
Marion BIJU  
Leila TIGHLIT

## **Objectifs de ce groupe de travail**

---

Les membres de la commission formation ont souhaité travailler sur une formation continue des cadres intermédiaires, qui aujourd'hui n'ont pas selon eux les compétences nécessaires au plein exercice de cette fonction.

**➔ Les échanges du groupe de travail doivent permettre d'identifier les difficultés rencontrées et d'échanger sur des pistes de travail à la fois pour initier un cycle de formation continue et pour améliorer la formation des cadres intermédiaires.**

## **Discussion**

---

➤ *Les difficultés du terrain.*

*Le groupe de travail a abordé la formation des cadres intermédiaires sous l'angle des formations des cadres de santé.*

Les personnes partent se former pendant 9 mois à la formation de cadre de santé (dans la majorité des cas dans des IFCS). De retour de formation, les salariés n'ont pas acquis les compétences nécessaires pour investir leur poste (« *un gros investissement pour un retour minime* »). Manifestement, le lien « théorie/pratique » ne se fait pas et les personnes ne reviennent pas de formation « *affirmées* » et/ou « *transformées* ».

Les écoles des cadres de santé sont très formatées sur les problématiques de la fonction publique et n'apportent pas de réponses adaptées pour nos établissements. Parmi les adhérent FEHAP, l'institut Montsouris propose la formation cadre de santé mais il manque la dimension FEHAP.

L'intitulé même de ces écoles interroge. On n'apprend pas à être cadre mais à manager. Ces écoles devraient plus justement s'appeler des écoles de management.

Sur le terrain, les cadres de santé sont en difficultés sur différents points :

- le positionnement vis-à-vis de l'équipe (savoir arbitrer, s'opposer ...) / le ménagement d'équipe / l'animation d'une équipe
- la gestion de projet
- l'analyse / la réflexion stratégique
- l'organisation, la maîtrise technique (gestion du temps, des plannings, des heures supplémentaires, etc.)

- l'analyse de pratiques
- la gestion de la pénurie
- la connaissance des textes, de la convention collective,

Tous les participants au groupe de travail s'accordent sur la complexité et la difficulté de cette place, où les cadres intermédiaires sont « pris » entre les équipes et les cadres-dirigeants.

Alors même que les formations proposées par ces écoles ne sont pas adaptées, les professionnels de terrain y sont très attachés.

On note aussi que des personnels peuvent être promus vers des postes de cadre de santé alors qu'ils n'ont pas forcément d'appétence pour le management.

Les membres du groupe de travail disent être obligé de mettre en place des formations continues pour compléter la formation de cadre de santé.

L'hôpital Foch a mis en place à cet effet un parcours « management » pour compléter cette formation. Les thèmes abordés concernent la gestion budgétaire (vision budgétaire), la gestion des conflits, l'accompagnement au changement... autant de sujets qui ne sont pas traités dans la formation des cadres de santé.

#### ➤ *La différenciation entre cadre de santé et directeur des soins*

Les échanges entre les membres du groupe de travail évoluent sur la différence entre la formation des cadres de santé intermédiaires et des cadres de santé supérieurs.

Les besoins sur le profil des cadres intermédiaires et des cadres dirigeants (directeurs des soins) dépendent de la taille de la structure. Les attentes ne sont pas les mêmes.

Toutefois, de manière générale, on peut noter que les cadres de santé ont du mal à sortir de leur métier d'origine (ex : un cadre infirmier encadrera des infirmiers et des aides soignants) à contrario, le directeur des soins dirige la totalité de l'effectif des soignants (cadre ou non cadre)

#### ➤ *Une recherche de cohérence dans les différentes pistes de travail*

##### **1. La rénovation des formations de cadres de santé**

Le ministère de la santé travaille sur le référentiel de formation des cadres de santé pour mieux répondre aux difficultés constatées sur le terrain (Cf. Rapport Yahiel – Mounier novembre 2010 « *Quelles formations pour les cadres de santé ?* »).

La FEHAP est engagée sur ce sujet et participe au groupe de travail ministériel sur la réingénierie de ces formations, en lien au processus LMD.

##### **2. Les formations universitaires et l'IFSCD**

Des formations M1 et M2 peuvent représenter des alternatives aux écoles de cadres (cadres de santé ou cadres supérieurs de santé).

A ce jour, l'Institut de Formation Supérieure des Cadres Dirigeants propose des formations M1 et M2 en partenariat avec des universités. Les formations M2 sont complétées par des séminaires de regroupement FEHAP pour travailler sur l'identité privée non lucrative.

L'appellation de l'IFSCD qui inclut la notion de « cadres dirigeants » prête à confusion car les cadres de santé ne sont pas des cadres-dirigeants, ni nécessairement les cadres supérieurs de santé. Il existe d'ailleurs aussi un problème de nomenclature avec des appellations qui nous viennent de la fonction publique.

### **3. Une nouvelle offre FEHAP « cycle de formation de soutien des cadres intermédiaires à la fonction managériale »**

Ce cycle de formation professionnelle continue aurait vocation à s'adresser :

- à des cadres intermédiaires qui pour différentes raisons, notamment d'âge, n'engageront pas de parcours diplômant
- à des cadres intermédiaires dont la formation diplômante de cadre est ancienne, et qui ont besoin de confronter et d'actualiser leurs savoirs et de développer leurs compétences
- à des cadres « jeunes diplômés » que leur formation récente n'a pas préparé aux aspects concrets de la fonction managériale. (Ce besoin devra être réévalué dans 3 ans pour prendre en compte la réforme des formations de cadres de santé.)

Il s'agit, dans un cadre non certifiant, d'apporter une réponse adaptée aux besoins des personnels et aux attentes des employeurs.

Il pourrait être envisagé de travailler avec les Universités partenaires de l'IFSCD pour que la participation à ce cycle de formation permette certains allègements de parcours universitaires.

Ce cycle pourrait être composé de sept modules de deux jours qui porteraient sur les thèmes suivants :

- Le management d'équipe (2 modules) : affirmation de soi, communication managériale, conduite de réunion, entretiens, gestion de conflits, accompagnement au changement, etc.
- Les organisations du secteur sanitaire, social et médico-social : les grands axes du contexte réglementaire et législatif, les spécificités du secteur privé non lucratif, sociologie des organisations
- Les aspects gestionnaires et budgétaires
- L'organisation du travail et la planification du temps de travail, en référence à la CCN51
- La gestion et la conduite de projets
- La bientraitance et l'éthique

Le coût de cette formation (cycle de 14 jours) reste à affiner mais pourrait avoisiner les 3 500€.

Sa programmation est envisageable sur le catalogue 2013, pour un démarrage en mars 2013 (7 modules de 2 jours à raison d'un module par mois, de mars à octobre/novembre).

Au niveau de l'ingénierie pédagogique, la FEHAP s'appuie sur son expérience : la formation est nécessairement pragmatique, reliée au terrain. L'alternance permet de travailler sur les effets induits sur la pratique professionnelle et sur l'évaluation des acquis.

L'aspect pratique de cette formation est très important car les participants doivent pouvoir mettre en application rapidement les apports acquis dans ce cycle.

Les membres du groupe de travail indiquent que l'intervention de professionnels de terrain dans la formation pourrait apporter un plus.

Le centre de formation fait effectivement appel aux ressources FEHAP pour animer certaines actions de formation mais travaille également avec des formateurs professionnels qui ont une expertise pédagogique. Le choix de l'intervenant est fonction du thème abordé et du public concerné.