

LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LA BRANCHE SANITAIRE,
SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE PRIVEE A BUT NON LUCRATIF

FICHE REPERE N°2



Les pratiques de management et d'encadrement intermédiaire sont très hétérogènes dans le secteur médico-social. On retrouve cependant plusieurs traits communs :

- les fonctions managériales ne sont pas toujours assurées faute de ressources dédiées (absence de dotation ou carence de candidats) ;
- quand ils existent, les postes faisant partie de l'encadrement peuvent être variés (soins, administratif, hébergement) ;
- leurs contours et contenu ne sont pas toujours lisibles pour les salariés, ni pour les encadrants eux-mêmes ;
- des questions de délégation entre direction et encadrement se posent fréquemment ;
- l'encadrement ne dispose pas toujours des outils lui permettant de réaliser ses missions ou n'est pas suffisamment formé à leur utilisation.

Alors qu'en parallèle, les attentes des salariés vis-à-vis de l'encadrement évoluent, en particulier avec l'arrivée des nouvelles générations de salariés. Ces différents constats incitent les directeurs d'établissement à mieux prendre en compte la question du management. Elle apparaît de fait comme centrale dans le fonctionnement de l'établissement et comme un réel levier en matière de qualité de vie au travail.

1 Clarifier les missions de l'encadrement

Renforcer l'engagement de l'encadrement et favoriser son rôle d'interface entre la direction et les salariés passe par une clarification de la délégation dont il dispose.

PISTES

D'ACTIONS

- Elaboration de l'organigramme de l'établissement, définition et explicitation des liens hiérarchiques, fonctionnels et opérationnels existants.
- Clarification...
 - des rôles et missions de chacun (direction, encadrement en particulier),
 - des délégations faites à l'encadrement intermédiaire par la direction (en précisant les objets, le périmètre et les sujets délégués),
 - de la latitude décisionnelle de l'encadrement.

- Identification de membres du Conseil d'Administration « ressources » sur certains sujets en prenant en compte leurs possibilités et appétences.
- Formalisation de cet état des lieux dans deux documents : la fiche de poste de l'encadrant et une matrice de responsabilité (précisant qui fait quoi, quand, comment, avec quels moyens ou appuis) ; celle-ci est susceptible d'évoluer au fil du temps.
- Mise en place d'un temps d'échanges avec l'ensemble des salariés sur les délégations dont dispose l'encadrement pour lever toute ambiguïté ou incompréhension.

2 Soutenir les encadrants dans leurs missions

PISTES

D'ACTIONS

- Organisation des temps d'échanges entre direction et encadrants pour :
 - s'assurer de la compréhension et de l'acceptation des missions d'encadrement (parmi lesquelles, par exemple : organiser, planifier et répartir le travail hebdomadaire, mener les entretiens annuels, contribuer à l'élaboration du plan de formation, animer les réunions de service pluridisciplinaire ou thématiques, piloter certains projets spécifiques...),
 - permettre aux cadres de faire part de leurs difficultés dans l'exercice de leurs missions,
 - mettre en œuvre des leviers utiles à la réalisation du travail d'encadrement (exemple : formation à l'usage de logiciel de planification, formation à l'animation d'équipe, mise en place d'échange de pratiques entre cadres, allègement des exigences de reporting, réduction de la taille de l'équipe encadrée,
- structuration du parcours de formation des encadrants ou futurs encadrants pour intégrer les dimensions relatives à la GRH et la QVT...),
- mettre à profit les entretiens annuels pour réaliser de bilans individuels réguliers (difficultés éventuelles rencontrées / leviers possibles),
- favoriser le soutien entre cadres eux-mêmes sur certaines missions (exemple : gestion des plannings, pilotage d'un changement, animation de groupe de salariés dans le cadre de la réécriture du projet d'établissement,...),
- organiser la prise en compte des besoins du ou des cadres (exemple : échanges de pratique en inter-sites, partage de logiciels, marges de manœuvre suffisantes pour mener à bien les missions, formation...).

Un rôle clé de régulation à soutenir

Les démarches en faveur de la qualité de vie au travail conduisent généralement à positionner les encadrants davantage dans un rôle d'animation et de soutien aux équipes. Dans ce but, la capacité de l'encadrement à faciliter les régulations quotidiennes doit être maintenue ou renforcée - et en particulier, sa capacité à...

- gérer des aléas tels que les remplacements, urgences,
- aider les équipes à réaliser des arbitrages pour satisfaire les exigences de la qualité de service et la bienveillance,
- négocier avec la direction pour adapter les prescriptions, les objectifs et les moyens.

Ce positionnement nécessite cependant d'être vigilants sur la charge de travail des encadrants.

3 Permettre aux encadrants intermédiaires de jouer un rôle de soutien aux équipes

PISTES

D'ACTIONS

- Favoriser les pratiques des encadrants concernant :
 - le partage au sein des équipes de valeurs de travail favorables à la bienveillance,
 - la mise en place et l'animation de réunions à plusieurs niveaux : réunions quotidiennes de coordination pluridisciplinaire pour la passation de consignes ou la résolution de problèmes, réunions de synthèse pour permettre aux salariés d'échanger sur leur travail en lien avec le projet de vie personnalisé des usagers, réunions d'échange de pratiques.
 - l'accompagnement des salariés dans le cadre de leur montée en compétence (entretien annuel, formation, transfert de compétences, binôme,...),
- la prise en charge par l'encadrement d'actions relatives à la prévention des risques professionnels, selon les niveaux de délégation définis,
- le développement et l'accompagnement de fonctions de référents au sein des équipes (exemple : référent « douleur », référent « fin de vie »...)
- la délégation aux salariés de l'animation de groupe métiers ou services (après formation de salariés volontaires) afin d'organiser la prise en charge d'actions concrètes d'amélioration du travail (type résolution de problèmes).

Unifaf Auvergne

Laurence Bouchard

Tél. : 04 73 28 57 47

Mail : laurence.bouchard@unifaf.fr

Aract Auvergne-Rhône-Alpes

Magali Dubois-Wild

Tél. : 04 73 44 35 35

Mail : m.dubois-wild@anact.fr

