

MANAGER DANS LE SECTEUR SANITAIRE ET MÉDICO-SOCIAL

LES GUIDES PRATIQUES

Management - Ressources Humaines

MANAGER DANS LE SECTEUR SANITAIRE ET MÉDICO-SOCIAL

**Pour les professionnels de santé : médecins, pharmaciens
et cadres de santé**

**Auteurs : Christine BENOIT
Dr Christine PASSERAT-BOULADE**

Édition 2020

© GERESO Édition 2018, 2020

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Janvier 2020

ISBN : 978-2-37890-339-8

EAN 13 : 9782378903398

ISSN : 2260-6939

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



DANS LA MÊME COLLECTION :

- Compensation and benefits
- Comprendre l'économie et la finance
- Comprendre le financement des ventes et de l'export
- Comprendre les comptes annuels
- Comptabilité, finance, gestion en pratique
- CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux
- CSE et CHSCT : les bonnes pratiques en santé, sécurité et conditions de travail
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique d'externalisation des SI
- Guide pratique des élections professionnelles
- La gestion de patrimoine
- Le contrôle de gestion
- Le contrôle de gestion sociale
- Le droit des contrats en 60 questions
- Management des compétences en pratique
- Manager un établissement de santé
- Manager un service ressources humaines
- Planification de projet
- Responsabilités civile et pénale pour autrui
- Transformer et urbaniser l'entreprise
- Valoriser la Ressource Humaine dans l'organisation

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESO

CHAPITRE 1

RÉUSSIR SA PRISE DE POSTE

Le poste de cadre dans le sanitaire et médico-social correspond à trois positionnements :

- Niveau d'encadrement stratégique : directeur (établissement, association, aide à domicile...), directeur des soins, chefs de pôle, président de CME, médecin coordonnateur, pharmacien (en fonction de l'organisation de la structure)...
- Niveau d'encadrement intermédiaire : cadre supérieur de pôle, cadre rééducateur (en fonction de l'organisation de la structure)...
- Niveau d'encadrement de proximité : responsable de service éducatif, pédagogique et social, responsable de services de soins, d'unité d'intervention sociale...

Qu'est-ce que manager aujourd'hui ?

Manager est une pratique qui relève à la fois de l'art, d'un talent et de connaissances. Les fonctions de manager dans le public ou le privé sont désormais orientées vers l'optimisation des ressources, la maîtrise des coûts, l'efficacité des activités avec la tarification à l'activité, la mobilisation des compétences, l'adaptation permanente à l'environnement, la résolution de

problèmes, la prévention et la gestion des conflits, l'implication dans la qualité et la sécurité, dans les projets, dans la rationalisation des processus...

L'art est une activité humaine qui, par un ensemble de procédés et de savoir-faire, permet d'obtenir le résultat désiré. Le manager est semblable à un chef d'orchestre qui sait créer un lien invisible entre les musiciens, les chœurs et lui-même pour interpréter une œuvre musicale dans l'esprit du compositeur. Est-il vraiment utile ? C'est la question que se sont posée des chercheurs. Ils ont pu démontrer l'importance du rôle du chef d'orchestre sur la qualité de la prestation dans une étude publiée dans *Public Library of Science*. En fixant un réflecteur infrarouge à la pointe des archets des violonistes et aux baguettes des chefs d'orchestre, ils ont pu observer les mouvements des archets et des baguettes et donc les interactions entre les musiciens et les chefs d'orchestre. Ensuite, ils ont fait écouter les interprétations à des musiciens professionnels avec et sans chef d'orchestre. Ils ont jugé que les passages dirigés par un chef d'orchestre étaient de meilleure qualité que les autres.

Le chef d'orchestre qui maîtrise la partition et son interprétation a un rôle d'action et de réaction pour en transmettre une vision cohérente à l'orchestre et en final au public. Durant les répétitions, il envoie des signaux aux musiciens et ils y répondent. En fonction de ce qu'il entend, il peut être amené à modifier ces signaux afin d'arriver au résultat désiré. Le manager comme le chef d'orchestre a cette capacité à s'adapter aux autres et à son environnement tout en donnant la mesure. Claudio Abbado a expliqué lors d'une interview que « le chef doit créer avec l'orchestre une atmosphère de franchise, de confiance mutuelle. C'est là son travail essentiel. Et on doit apprendre à s'écouter l'un l'autre. Écouter est si important ».

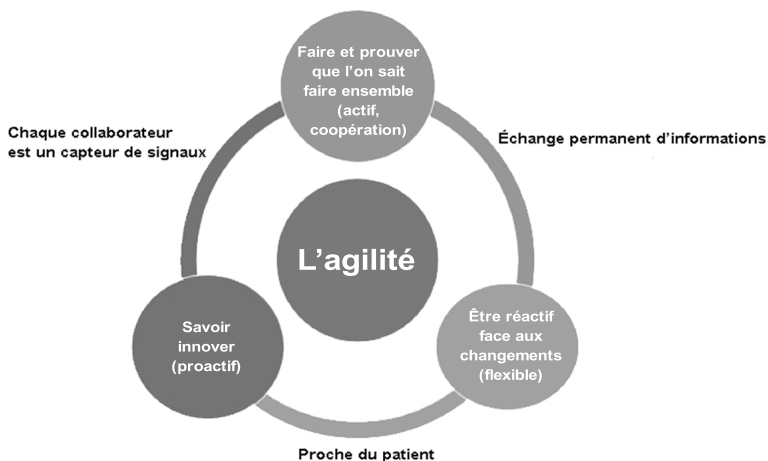
Pour qu'une équipe soit performante, elle a besoin d'un chef qui soit un guide attentif, qui sache créer du lien et donne envie d'agir.

Le talent est une aptitude particulière, une disposition le plus souvent innée, pour réussir une activité. Tandis que l'expertise correspond aux connaissances et aux compétences acquises. Le talent peut s'exprimer par la capacité à créer, innover, anticiper et à être imaginatif. Les personnes qui ont la capacité d'influencer les autres, de mobiliser, de motiver, d'écouter, de communiquer, de se mettre à la place de l'autre ont du talent relationnel. D'autres ont la capacité de réfléchir vite et de prendre des décisions rapides, d'avoir un esprit de synthèse... Le talent, quelle que soit sa nature, demande à être cultivé. Ainsi dans votre métier de médecin, pharmacien ou infirmière, vos compétences vous donnent de l'assurance. En tant que futur manager, vous pouvez douter de vos aptitudes si c'est la première fois que vous encadrez une équipe. Chaque fois que vous avez été fier de vous, demandez-vous quel talent vous avez utilisé ? Enfin, soyez rassuré, le manager n'est pas un surhomme ni un

génie. Il est d'abord et avant tout au service des autres. Il informe, partage les informations utiles, se soucie de son équipe, de son bien-être. C'est un rassembleur qui crée de l'harmonie dans les relations. Un accompagnateur pragmatique qui sait soutenir, former, guider. Un animateur enthousiaste qui sait créer de l'harmonie et du lien. Un coach attentif à trouver et à développer le potentiel des membres de son équipe. Il sait anticiper grâce à son agilité. L'anticipation a un double aspect :

- C'est une représentation mentale pour faire face à l'incertitude :
 - le manager imagine l'avenir (par exemple : les effets d'une décision de l'ARS comme la fermeture des urgences sur la qualité de l'accueil des patients),
 - prévoit (par exemple : la pénurie d'une certaine catégorie de personnel),
 - éprouve ce qui n'existe pas encore (par exemple : dans le développement de la e-santé) ;
- C'est une action orientée vers le futur : pour agir avant l'apparition d'un événement, d'une tendance (exemple dans le passé de l'apparition de l'ambulatoire), d'une rupture ou dans l'hypothèse de sa survenue dans un environnement complexe.

Le manager considère les changements comme des opportunités au lieu de les vivre comme des problèmes. Dans le monde sanitaire et social, les changements sont mal vécus. Est-ce le poids des habitudes ? La manière dont ils sont menés ? Sont-ils en contradiction avec les valeurs qui entourent le soin ? Conduire et accompagner le changement est un acte de management.



La taille de l'établissement et de l'équipe permet aussi de différencier les managers. Les managers dirigeants s'occupent de l'organisation générale de l'établissement, de la stratégie, des relations avec l'ARS, des objectifs généraux et des prises de décisions. L'encadrement intermédiaire est en charge de la transmission d'informations entre les dirigeants et les managers de proximité ainsi que de l'opérationnel au sein de leurs missions. Les managers de proximité transmettent les informations à leur équipe et mettent en œuvre les actions pour atteindre les objectifs en fonction de ressources mises à leur disposition. Les managers de projet ont en charge les projets de l'organisation en un instant t pour conduire une équipe transverse à un résultat dans les délais et les coûts préalablement définis.

La fonction du manager repose sur des rôles précis :

- **L'opérationnel** : Le manager sait faire, fait et fait faire en maintenant le cap pour atteindre les objectifs. Il organise le temps, les ressources, les projets, les procédures... Il contrôle les tâches déléguées, supervise, vérifie l'atteinte des objectifs, aide à résoudre les problèmes. Il crée une dynamique dans la qualité et la gestion des risques... Il recherche l'efficacité pour une prise en charge optimale des usagers. Il sait décider mais aussi est capable de concerter les membres de son équipe, de prendre en compte les idées et les suggestions et de donner de l'autonomie.
- **Le relationnel** : Il fortifie en permanence la richesse de son équipe (recrutement, formation, coaching, évaluation...). Il veille à la cohésion d'équipe, communique (écoute, s'exprime, fait du feed-back individuel et collectif...), fait respecter le cadre, accepte le changement, gère la relation avec sa hiérarchie, les conflits, les tensions... Il crée du lien et veille au bon climat social. Il prend soin du bien-être de ses collaborateurs. Et surtout, il donne des signes de reconnaissance. En donnant du feed-back positif sur le travail, en prenant le temps de saluer les membres de son équipe, il va inciter ses collaborateurs à continuer dans leurs efforts et participer à faire naître la coopération entre les membres.
- **Le partage de la stratégie** : Il précise individuellement et collectivement les orientations que l'établissement entend prendre : objectifs, stratégie, plan, budget. Il informe sans surinformer. Il fait remonter les informations à sa hiérarchie, donne des idées dans les instances dans lesquelles il participe, met en œuvre avec son équipe : la stratégie dans son service et dans les projets... Ce partage de la vision donne à chacun du sens qui génère de la motivation pour faire son métier avec empathie envers les résidents et les patients.

La fiche de poste notifie les fonctions attendues sous forme de check-list. Dans cette liste, il est judicieux de se demander quelles sont les responsabilités clés de votre fonction. Cette hiérarchisation des activités vous permettra de garder à l'esprit l'essentiel de votre mission.

Le manager a aussi un rôle de symbole. Il est le représentant de la direction et il assume les fonctions de commandement. Il pilote l'action collective avec des contraintes : suivi d'un budget, d'indicateurs, contraintes de temps, cadrage de l'activité par des processus... Il s'engage à l'atteinte d'objectifs, conscient qu'il ne peut pas les atteindre seul. Il a besoin de toutes les compétences, des talents, de l'énergie, de la motivation et de l'engagement des membres de son équipe pour mettre en œuvre la stratégie de l'établissement. Pour ce faire, il veille à la satisfaction du personnel dans l'organisation et la qualité de vie au travail car il en connaît les effets sur la satisfaction des patients. La tentation est grande de privilégier les fonctions dans lesquelles le manager se sent à l'aise : un communicant sera proche de ses équipes mais pourra délaissier la maîtrise du budget, un autre sera plus attentif à la gestion des ressources et se complaira derrière ses tableaux de bord faisant naître un sentiment d'abandon à son équipe, etc.

Il ne perd jamais de vue que pour décider et agir, il part toujours du patient ou du résident et de la réalité du terrain. Il se focalise sur les personnes et pas sur les processus, sur la satisfaction des usagers et non sur la facilité pour l'organisation. Il veille sur son équipe en répartissant la charge de travail, en remplaçant le matériel manquant ou défectueux, en prévenant l'épuisement professionnel. Il permet à l'équipe de s'exprimer en toute confiance pour trouver les causes de dysfonctionnements lorsqu'il en existe.

Quel est le profil du manager dans l'organisation sanitaire et médico-sociale ?

La connaissance de soi : mieux se connaître pour mieux comprendre l'autre

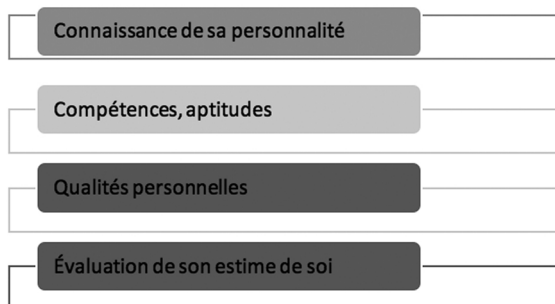
Dans tous les métiers, le travail des managers se caractérise par la variété et la discontinuité des activités, l'autonomie et la responsabilité d'une équipe pour atteindre le résultat visé. Ces activités sont souvent perturbées par les tensions, les conflits, les pressions par tous les acteurs internes et externes à l'établissement. Le manager doit s'adapter à chaque collaborateur. Chacun a ses propres motivations, une histoire personnelle, un parcours professionnel

différent si bien que vous devrez ajuster votre communication et votre style de management en fonction des différentes personnalités. Vous aurez à contribuer à la progression des personnes attachées à votre service.

Passé le moment d'exaltation que procure l'annonce de l'attribution du poste de manager souhaité, de nombreuses interrogations surgissent : « Quelles compétences dois-je mettre en œuvre ? Quelles sont celles que je dois acquérir ? Quelles seront les difficultés ? Serai-je à la hauteur ? » Ces questions sont bénéfiques car elles permettent de prendre du recul sur ce que vous êtes réellement, la perception que vous avez de votre rôle et le regard que les autres portent sur vous.

Et c'est tout naturellement que la phrase de Diderot vient s'inscrire dans la progression de cet ouvrage : « *Celui qui se sera étudié lui-même sera bien avancé dans la connaissance des autres* ».

La connaissance de soi repose sur quatre piliers fondamentaux qui permettent de comprendre la manière dont vous vous définissez, vous vous évaluez et vous vous valorisez :



Pour manager les autres, il est nécessaire d'une part, de bien vous connaître et d'autre part d'être conscient que chaque individu ne pense pas et ne réagit pas comme vous le faites. Manager des personnes c'est gérer des personnalités différentes. Chaque individu a sa vision de la réalité en fonction de ses conditionnements et de son expérience. Ce qu'il croit être sa réalité n'est que sa propre perception de celle-ci. Le métier de manager est un métier orienté vers autrui. Vous aurez donc à confronter votre réalité et vos croyances à celles des autres. Prendre conscience que les croyances guident les décisions et les actions des êtres humains vous incite à les revisiter régulièrement. Vos

besoins, vos limites et vos réactions ne sont pas forcément identiques à ceux de votre équipe et réciproquement.

Vous connaître permet de ne pas vivre sous l'emprise de vos croyances, de vos valeurs, de vos mémoires et de vos expériences passées. Autrement dit, cela consiste à prendre du recul sur vos émotions et vos pensées qui guident votre manière d'être. Ce travail intérieur mène à la connaissance des valeurs et des principes généraux qui orientent vos actions et vos jugements. Ces valeurs sont liées à l'idée que vous vous faites du bien et du mal et à « ce qui doit être ». Elles servent de critères et d'étalons à ce qui se fait ou pas, à ce qui est légitime, justifié ou pas ou encore à des idéaux. Les valeurs sont personnelles : une même valeur peut être valorisée par les uns et rejetée par les autres. Autrement dit, ce que vous pensez être juste, bon... n'est pas forcément en adéquation avec la vision des membres de votre équipe. C'est la raison pour laquelle notamment, l'établissement doit travailler sur trois ou quatre valeurs partagées par tous afin d'avoir des références communes. Elles sont le socle des bonnes conduites des collaborateurs et du développement de l'éthique au sein de l'établissement.

L'humilité est de mise lorsque vous savez que vos sens ne transmettent qu'une partie de la réalité et que des filtres mentaux créent à leur tour une certaine vision de celle-ci. Les croyances sur vous, les autres, le monde et le stress influencent vos pensées, vos émotions et votre comportement. Certaines d'entre elles sont erronées. Ne pas remettre en question vos croyances, c'est manager en fonction de vos conditionnements. En les réévaluant, vous apprendrez à revoir vos certitudes, à ne pas réagir avec impulsivité et à être ouvert à des opinions divergentes des vôtres. Ainsi si une personne de votre équipe ne partage pas votre opinion, vous comprenez dès lors que ce n'est pas en argumentant que vous allez la convaincre car les opinions sont subjectives.

Avez-vous déjà passé un test de personnalité ? Le plus utilisé est le MBTI, Myers Briggs Type Indicator, qui identifie les traits de personnalité selon les préférences et les modes de fonctionnement des individus. Inspiré du travail de Carl Jung, ce test définit 16 types psychologiques.

Chaque préférence individuelle parmi 8 est associée à une lettre traduite de l'anglais : E (extravertie) ou I (introvertie), S (sensation) ou N (iNtuition), T (though : pensée) ou F (feeling : sentiment), P (perception) ou J (jugement) dont la signification est la suivante :

- *L'orientation de votre énergie* : plutôt extravertie (E) ou introvertie (I) ? La personne extravertie est tournée vers « le dehors » c'est-à-dire autrui, l'environnement. Il a besoin de contacts, aime parler et a besoin d'action.

La personne introvertie est tournée vers le monde intérieur : les idées, les concepts. Plutôt solitaire, elle préfère observer et réfléchir avant de décider. Elle a besoin de temps avant d'agir.

- *Vos modalités de perception de la réalité* : plutôt guidé par vos sensations (S) ou par votre intuition (N) ? Le sensitif utilise ses sens pour accueillir les informations tangibles, les faits sans chercher à interpréter. Méthodique, il a le sens pratique, procède étape par étape et a le sens du détail. Il vit l'instant présent. À l'inverse, l'intuitif perçoit la réalité à travers ses ressentis et son « sixième sens ». C'est un créatif qui s'attache aux idées et n'aime pas la routine.
- *Vos prises de décision* : plutôt basé sur votre pensée (T) ou sur vos sentiments (F) ? Le penseur évalue une situation à partir de principes qu'il trouve logiques. Il préfère la vérité à la diplomatie. Il fait confiance au mental. Il garde la tête froide. Le sentimental a besoin d'être aimé et recherche à préserver l'harmonie relationnelle. Il est donc chaleureux et amical. Il fait confiance à son cœur pour prendre une décision. Un peu susceptible, cependant.
- *Votre manière de vous lancer dans l'action* : plutôt dans la perception (P) ou dans le jugement (J) ? Le perceptif aborde le monde en étant ouvert, flexible tout en étant décontracté. Il a tendance à remettre son travail à plus tard. Ponctuel, le juge a besoin de contrôler, de maîtriser, d'organiser et de prévoir avant de passer à l'action. Il suit son plan d'action.

Il y a 16 combinaisons possibles. Votre personnalité est l'une d'entre elles : ENTP, INTP, ENTJ, INTJ, ENFP, INFP, ENFJ, INFJ, ESFJ, ISFJ, ESTJ, ISTJ, ESFP, ISFP, ESTP, ISTP.

Ces quatre lettres qui composent votre type de personnalité peuvent vous aider à vous comprendre vous-même, ainsi que vos interactions avec les autres. La tentation est grande pour un manager de vouloir changer les individus qui ne partagent pas les mêmes préférences. Ce serait une erreur car la richesse d'une équipe réside dans la diversité des personnalités.

La personnalité d'un individu est l'ensemble des traits qui le caractérisent et qui lui donnent un comportement stable et prévisible dans la plupart des situations. Inconsciemment, vous avez adopté une manière de fonctionner à la fois pour vous sentir aimé et en sécurité. La connaissance de soi mène à la prise de conscience des fonctionnements acquis.