

### Comment faciliter la montée en puissance d'un soignant vers une fonction d'encadrement ?

Manager dans un établissement de soins paraît une évidence pour beaucoup, une forme de reconnaissance pour certains, un casse-tête pour d'autres.

Soins m'ont consacré un temps précieux pour décrire le projet, qui entre dans une dimension de management très bien traitant.

Il s'agit ici, sur la base du volontariat, de faire émerger des talents, en les mettant en situation de management (certains très lourds avec des équipes de 60 à 70 salariés), sans les abandonner, et en leur donnant très tôt et au fur et à mesure de leur prise de fonctions, des outils pour ancrer leur savoir-faire, leur posture, et leur positionnement de manager.

#### Faire réfléchir

Issues d'un processus de sélection et vraiment motivées par leurs nouvelles fonctions les infirmières concernées étaient réceptives et demandeuses d'outils.

Avant cela, il a fallu (comme c'est souvent le cas en la matière), replacer le cadre de l'action. Ceci a été d'autant plus facile à faire que le projet de management porté par le Président et la Directrice des soins, était cohérent et clair :

- Créer une équipe de responsables ;
- Prôner un management bienveillant ;
- Ouvrir un droit d'expression total au sein de l'équipe ;
- Adapter sa communication, pour éviter toute dissonance du message managérial au sein de l'établissement.

Une fois que nous nous sommes assurés que ce message était bien partagé par toutes, du temps a été donné à chacune pour réfléchir sur son management. Après une autoévaluation et une identification des points forts et des points d'amélioration, nous avons pu réfléchir sur chaque plan individuel de management.

Cette expérience est intéressante, car DRH comme cadres soignants, nous sommes souvent en recherche d'outils pour accompagner une situation managériale. Avant d'outiller, c'est comme un départ en randonnée, il faut réfléchir sur l'objectif, le temps, les moyens et, seulement ensuite le matériel pour y arriver.

Souvent, on entend « nous avons été formés au management mais ça ne sert à rien ». Ici, comme dans bien d'autres domaines, ne faisons pas l'économie du sur mesure et de la réflexion.

*Ainsi, pour reprendre notre métaphore randonneuse, nous n'essaierons pas de faire gravir l'Everest à nos encadrants en tonges !!!*

Retrouvez-nous

Plus2RH : 14 Avenue de Verdun 33220 Sainte-Foy-La-Grande

[www.plus2rh.com](http://www.plus2rh.com)



Quand je suis arrivé dans cet univers, certes il y a fort longtemps, j'avais été étonné par les critères de choix qui présidaient au recrutement des cadres et référents, principalement dans les services d'hospitalisation. On disait souvent « c'est une excellente infirmière », et cela semblait suffire pour la mettre en capacité de gérer des équipes lourdes. J'avais tourné en dérision ce constat en disant « elle pique bien les fesses, ça fera un bon manager... »

Certain(e)s ont réussi à allier dextérité « piquousière » à sens managérial, d'autres ont couru à la catastrophe, beaucoup en ont souffert. Les établissements ont du alors rattraper les carences, soit en envoyant les professionnels en DU de management, soit par la formation continue.

#### Du pompier au préparateur sportif

Réalisant régulièrement avec mes amis d'Efficior, une formation « management de proximité », j'ai souvent l'impression d'agir en pompier. Il est difficile de sensibiliser des gens qui sont en position de management depuis des années, à une pratique qu'ils considèrent comme maîtrisée, et pour laquelle ils n'ont ni les techniques, ni le sens. On en revient à expliquer que le management est un vrai travail, que le cadre est le relai ascendant et descendant entre l'équipe et la Direction, et que la communication ça s'apprend et cela se gère.

Une fois de plus vous vous direz que j'enfonce des portes ouvertes et que je prends l'encadrement de proximité de nos établissements pour des idiots. Malheureusement, dans une autre prestation dite d'accompagnement managérial, il m'est arrivé de ne plus être le pompier mais le SAMU, pour réanimer le management dans un service et sauver les équipes d'un ressenti harcelant et mal traitant.

Fort heureusement, le contraire existe aussi. La mise en situation de management, c'est comme un sportif, ça se prépare.

#### Une initiative exemplaire

A la demande de la Direction et de la Direction des soins, j'ai été amené le mois dernier à intervenir au Pôle Santé Oreliance à Orléans, pour accompagner la prise de fonctions des référentes de soins.

Le moment, l'accompagnement de la Direction, le format et l'engagement m'ont paru assez exemplaire.

Pôle Santé Oreliance revoit légèrement son format managérial en positionnant des référentes de soins, en remplacement de certains cadres. C'est dans ce contexte, que viennent d'être nommées 4 nouvelles référentes, auxquelles ont été ajoutées deux référentes pré-existantes dans la structure. Le Président, comme la Directrice des