Plan d’action

pour développer les compétences managériales

dans le secteur de l’autonomie

Un des socles indispensables pour développer des conditions de travail épanouissantes pour les individus, et efficaces pour la structure, repose sur les compétences de la chaine managériale et son fonctionnement. L’environnement le plus favorable, avec une charge adaptée aux moyens, des salaires satisfaisants, peut générer du mal être au travail si le manager ne sait pas créer les conditions d’un travail collectif qui a du sens, dans lequel chacun repère sa contribution, connait ses axes de progrès et dispose de la visibilité pour évoluer professionnellement s’il le souhaite. A l’inverse, un bon manager peut rendre supportables des conditions de travail exigeantes, s’il sait donner du sens à cet effort, le récompenser, ne serait-ce que symboliquement par de la reconnaissance, être à l’écoute des difficultés rencontrées par les personnes placées sous sa responsabilité pour y apporter autant que faire se peut des solutions.

**C’est pourquoi, pour augmenter l’attractivité des métiers de l’autonomie, il est indispensable d’agir fortement au profit des managers du secteur pour qu’ils soient capables, plus uniformément de :**

* **Développer une organisation du travail qui intègre une logique de prévention des risques professionnels**, avec un impact notamment sur la diminution des accidents du travail et maladies professionnelles (AT MP) et de l’absentéisme de courte durée ;
* **Améliorer les conditions de travail** tenant compte des difficultés rencontrées par les personnes placées sous leur responsabilité, avec un impact attendu non seulement sur la qualité de service, mais aussi sur la fidélisation de ces salariés ou agents ;
* **Impliquer leurs équipes dans l’évolution de l’organisation du travail et de l’amélioration de la qualité de vie au travail**, pour les motiver, les fidéliser et plus généralement sécuriser la pertinence des propositions.

Le soutien de cette communauté managériale, cette note, constitue le 3ème volet d’une proposition plus large de plan d’action visant à lutter contre la sinistralité et développer la QVT dans les métiers de l’autonomie. La note du 16 septembre 2021, *Proposition de plan d’action pour lutter contre la sinistralité et développer la QVT dans les métiers de l’autonomie*,en attente d’arbitrage prévoit en effet :

* La mise en place d’une gouvernance nationale dédiée à la lutte contre la sinistralité dans le secteur : il s’agit pour les trois administrations centrales directement concernées (DSS, DGCS et DGT) et leurs réseaux d’opérateurs et services déconcentrés, de concevoir un cadre d’action partagé qui renforce leurs complémentarités et par conséquent leur efficacité. Cette gouvernance devra intégrer une représentation des départements (ANDASS/ADF) les fédérations professionnelles, acteurs incontournables pour ajuster le ciblage des actions, atteindre et mobiliser les employeurs. La convention qui traduira ce cadre de travail commun, présentera le cadre de coopération régional. En région, il s’agira de partager et croiser les données dont disposent les services et opérateurs, pour identifier les employeurs les plus en difficulté. Partant, les services et opérateurs pourront agir de façon concertée sur ces cibles en s’efforçant, par leurs complémentarités, de soutenir un maximum de structures. Les départements seront impliqués pour concevoir et déployer l’action vers le secteur du domicile. Les fédérations employeurs seront impliquées largement tant pour définir les cibles prioritaires que l’action vers le plus grand nombre.
* Le déploiement de moyens supplémentaires pour agir : la branche ATMP pourrait bénéficier de 50M€ sur 4 ans pour déployer une offre de service rénovée vers le secteur ; la DGCS pourrait disposer d’une ligne de crédits dédiée, offrant la possibilité aux ARS de financer des opérations pluriannuelles pour les établissements et services du secteur, et la CNSA pourrait se voir dotée des moyens et de la capacité de contractualiser de façon systématique avec tous les départements (la moitié à date) pour agir massivement sur le domicile ; la DGT pourrait intégrer au PST4 le secteur parmi les priorités, malgré le caractère inhabituel de cette démarche.

**La proposition de plan d’action pour conforter les managers du secteur constitue le 3ème volet de ce vaste plan d’action pour lutter contre la sinistralité et améliorer les conditions de travail dans le secteur de l’autonomie.**

2 modes d’action complémentaires seront développés :

* Agir de façon déterminée sur les **cibles prioritaires** que sont les employeurs les plus en difficulté – en se rappelant qu’en matière de prévention, la branche ATMP n’agit pas sur les agents publics ;
* **Augmenter la sensibilisation du secteur en général et le taux de recours à des actions d’amélioration de la QVT, ou de prévention des risques**, en passant notamment par la diffusion d’un bouquet de propositions attractives à l’ensemble de ces managers pour qu’ils soient les plus nombreux à s’engager dans des démarches apprenantes, individuelles comme collectives.

Table des matières

[1 Agir maintenant en direction des managers les plus en difficulté et muscler la formation des managers du secteur 3](#_Toc84250020)

[1.1 Agir de façon concertée et déterminée sur les employeurs les plus en difficulté : dégager des moyens dédiés à la montée en compétence des managers 3](#_Toc84250021)

[1.2 S’assurer que les futurs managers du secteur bénéficieront d’une formation intégrant des compétences managériales et la prévention des risques professionnels 4](#_Toc84250022)

[2 Proposer une offre attractive à l’ensemble de la communauté managériale du secteur de l’autonomie pour l’inciter à progresser collectivement 4](#_Toc84250023)

[2.1 Proposer une offre de service attractive pour les managers 4](#_Toc84250024)

[2.2 Développer une communication claire, massive et déployée par les pouvoirs publics et les fédérations employeurs vers ces managers 6](#_Toc84250025)

[3 Soutenir l’engagement des managers et favoriser la coopération, le partage et la formation par les pairs grâce à un espace numérique 6](#_Toc84250026)

[3.1 Avec un site national attractif et interactif 6](#_Toc84250027)

[3.2 Avec une information géolocalisée et ciblée 6](#_Toc84250028)

[3.3 Avec des ressources variées 7](#_Toc84250029)

[3.4 Une animation et des évènements pour générer du trafic et cimenter la communauté managériale du secteur de l’autonomie 7](#_Toc84250030)

# Agir maintenant en direction des managers les plus en difficulté et muscler la formation des managers du secteur

## Agir de façon concertée et déterminée sur les employeurs les plus en difficulté : dégager des moyens dédiés à la montée en compétence des managers

Dans le cadre de la gouvernance nationale et régionale proposées à l’arbitrage, les échanges de données et leur analyse croisée par les ARS, les organismes des branches maladie et AT/MP, DREETS et conseils départementaux, concourront à identifier les structures les plus en difficulté. La connaissance fine des ARS, des départements et des fédérations employeurs, permettra de nuancer, compléter ce qui ressort de l’analyse des indicateurs.

Ces diagnostics régionaux partagés constituent les préalables naturels à des plans d’action concertés, les services et opérateurs de l’Etat se mettant en situation d’agir de façon complémentaire, en éliminant les redondances et en cherchant l’efficacité maximum.

* Les préventeurs des CARSAT pourraient aller au-devant des employeurs les plus en difficulté et proposer d’initier une démarche visant à diminuer leur sinistralité, mobilisant notamment une offre de service rénovée pour le secteur. Certaines structures pourront signer un contrat de prévention et bénéficier de moyens dédiés.
* Les ARS pourraient élargir le spectre et compléter l’action des CARSAT en finançant des démarches d’accompagnement des managers qui s’inscrivent dans la durée, nécessitant comme susdit une pluri-annualités des crédits. Les ARACT pourront être mobilisées pour la mettre en œuvre. Un réseau de prestataires pré-sélectionnés parmi ceux qui connaissent le secteur social et médico-social, permettrait d’agir sur un plus grand nombre de structures.
* Les CPNE des branches concernées pourraient être sollicitées pour sécuriser que toutes prévoient des fonds dédiés à la formation des managers ; les subventions octroyées par la CNSA aux OPCO[[1]](#footnote-1) pourraient également comporter un objectif centré sur les managers, dont l’exécution serait suivie.

Enfin, les fédérations professionnelles pourront participer à la définition des cibles prioritaires, accompagner la mobilisation de ces structures les plus en difficulté, les rassurer et aider à la mobilisation des acteurs et ressources les plus pertinentes.

Une attention particulière doit être portée à l’offre destinée à ces établissements fragilisés, à la fois pour devancer les demandes en cas d’alertes (exemple d’un dispositif d’équipes mobiles QVT lancé par l’ARS Nouvelle aquitaine), ou pour adapter l’offre aux besoins immédiats (autour d’une restructuration par exemple, permettant d’élargir la démarche). L’intégration d’une logique évaluative (couplage avec une démarche telle que QENA, suivi des indicateurs AT ou ANAP), au moins aux projets les plus importants, parait essentielle, à la fois pour faire prospérer les actions probantes, mais aussi pour permettre au manager de mesurer les effets des démarches de prévention, ou de QVT, engagées. La QVT, la prévention, doivent non pas apparaitre comme un luxe, mais comme un investissement pour améliorer les conditions de travail des salariés et des agents, avec un effet sur la performance des structures. La Croix-Rouge a ainsi développé une démarche intégrée allant dans ce sens (cf. infra).

## S’assurer que les futurs managers du secteur bénéficieront d’une formation intégrant des compétences managériales et la prévention des risques professionnels

Comme le préconise l’ONQVT, l’amélioration de la qualité de vie au travail, la prévention des risques et le management doivent être intégrés à toutes les formations initiales et continues proposées aux professionnels appelés à prendre la responsabilité d’une équipe, ou *a fortiori* d’un établissement dans le secteur de l’autonomie, et plus largement dans le médico-social et la santé. Ces formations doivent être décloisonnées, avec des groupes composés d’apprenants occupant des responsabilités différentes. Leur pédagogie doit favoriser les mises en situation reposant sur des expériences réelles.

Le CAFDES et le CAFERUIS qui ont préparé respectivement des générations de managers à diriger des établissements sociaux et médico-sociaux, et à en constituer le management intermédiaire, sont en cours de révision. Les nouveaux référentiels sont prévus pour la rentrée de septembre 2022. Parmi les évolutions, ils renforceront les compétences managériales, notamment quant à la posture de directeur d’établissement ou de service, et approfondiront le sujet de la prévention des risques professionnels, au travers du pilotage et du déploiement de démarches QVT et de prévention des risques professionnels (voir l’offre de service de la Branche AT/MP). Le développement de compétences en matière de gestion du dialogue social sera également abordé.

# Proposer une offre attractive à l’ensemble de la communauté managériale du secteur de l’autonomie pour l’inciter à progresser collectivement

Les ARS, les départements et les fédérations employeurs prennent déjà des initiatives variées qui concourent à cet objectif. L’une des principales difficultés réside dans la mobilisation de ces managers qu’il s’agit souvent de convaincre que l’investissement à consentir pour enrichir et développer leurs compétences et savoir-faire managériaux est largement compensé par les gains d’efficacité qu’ils pourraient en retirer.

## Proposer une offre de service attractive pour les managers

Deux cibles sont à distinguer :

* Les managers isolés, travaillant dans des petites structures qui peuvent être dotées de plusieurs établissements et services, mais qui n’ont pas atteint la taille critique pour avoir une direction des ressources humaines. C’est pour eux, *a priori*, qu’il faut déployer le plus d’effort pour les convaincre de s’inscrire dans des groupes apprenants de pairs d’autres structures. La création de collectifs territoriaux pourrait par exemple être encouragée pour développer ces partages d’expérience et de soutien. Un enjeu particulier se pose dans le secteur du domicile, qui appelle sans doute une approche spécifique ;
* Les managers appartenant à des employeurs de plus grande envergure, disposant de moyens pour concevoir une politique RH comprenant un volet dédié aux managers, piliers de toute organisation. Le travail de conviction éventuel sera ciblé sur le groupe dirigeant *a minima*, idéalement sur l’ensemble de la chaine managériale. Des modalités d’accompagnement spécifiques pourraient être prévues. L’exemple de la stratégie intégrée de la Croix rouge (développement des compétences managériales, développement d’une politique de prévention et d’amélioration de la QVT, dialogue social) est très éclairant et pourra servir, avec d’autres qui pourraient être repérées, comme inspiration.

L’ANACT a développé avec son réseau d’ARACT des méthodes qui font leurs preuves, structurées autour de 2 axes, individuel et collectif :

* Engager une approche réflexive : proposer un cadre adapté au manager pour exprimer les difficultés qu’il rencontre et construire avec lui les solutions, adaptées aux réalités concrètes ;
* Sortir de l’isolement : partager avec des pairs les points d’achoppements et les solutions éprouvées, comme les échecs. Cet échange d’expériences permet à la fois de relativiser ses propres difficultés et d’y puiser des solutions.

Les managers seront aussi incités et accompagnés à développer des pratiques managériales innovantes, expérimenter de nouvelles organisations du travail, et plus largement à conduire le changement.

Les ARS, les CARSAT et les conseils départementaux auront intérêt à développer leurs capacités d’action au-delà des ARACT pour se mettre en situation d’agir sur un volume de managers plus important. Des prestataires pourraient être identifiés en complément, le cas échéant en construisant une démarche de labellisation pour engager des démarches compatibles et homogènes. La Branche ATMP pourra mobiliser son processus d’habilitation visant à déployer des ressources en prévention des risques professionnels (formation continue et initiale).

Sur le champ du domicile, les départements pourront être encouragés à développer des actions, notamment par un soutien financier de la CNSA qui serait systématisé.

Les fédérations professionnelles pourraient être encouragées à multiplier les propositions d’actions collectives, la création de communautés managériales, pour toucher un maximum de managers et pérenniser les démarches QVT/sinistralité amorcées dans leurs établissements, en sollicitant si besoin l’expertise des Carsat/Cramif/CGSS.

Les services inter-entreprises de santé pourront également être mobilisés pour sensibiliser et proposer des leviers d’action aux managers.

Conditions de réussite :

* Sécuriser que ces démarches d’accompagnement individuelles et collectives, aient un financement. Elles ne répondent pas toujours aux critères de la formation professionnelle : à expertiser s’il convient de faire évoluer ces produits pour les rendre éligibles, ou s’il est opportun de viser des financements *ad hoc*. Un travail sera engagé avec la DGEFP, les OPCO et l’ANFH pour déterminer comment accompagner au mieux financièrement les structures.
* Veiller à ce que ces démarches soient capitalisées, diffusables et reproductibles notamment dans les petites structures où la perte de mémoire peut être importante. Le site qu’il est proposé de développer pourrait être naturellement être le lieu où présenter ces expériences. Dès maintenant, le site de l’ONQVT pourrait être utilisé à cette fin.

## Développer une communication claire, massive et déployée par les pouvoirs publics et les fédérations employeurs vers ces managers

La stratégie opérationnelle clarifiée, il conviendra de communiquer largement auprès de ces managers : sur les réseaux sociaux, via leurs fédérations employeurs, via les autorités de tutelles et les OPCO.

Les CPOM 2022 des établissements et services comporteront idéalement des objectifs portant sur la formation des managers, l’engagement de démarches impliquant l’ensemble des salariés, destinées à améliorer leurs conditions de travail, et les moyens associés pour que les structures puissent être nombreuses à engager des démarches de progrès commençant par le soutien apporté à leurs managers.

# Soutenir l’engagement des managers et favoriser la coopération, le partage et la formation par les pairs grâce à un espace numérique

Ce site aura 2 objectifs pour accompagner cette politique de soutien des managers du secteur de l’autonomie :

* L’accès à l’information, aux ressources existantes en matière de formation, d’accompagnement et de financement. Globalement, cette information est présente sur le net, mais elle est dispersée.

**La première étape consistera en un état de lieux** **de l’existant**, pour saisir toute opportunité de partir d’un site qui aurait déjà généré du trafic et prouvé en cela son efficacité. Le site de l’ONQVT pourrait offrir un point d’appui. Cet état des lieux sera complété **d’une étude comparative pour se nourrir de l’expérience d’autres branches professionnelle.**

* Etre le support pour le développement de communautés managériales apprenantes.

La gestion de cette plateforme pourrait être confiée à un opérateur de l’Etat.

## Avec un site national attractif et interactif

Cet espace national devra être pensé avec et en fonction des besoins des managers pour s’assurer qu’il corresponde à leur usage. Il pourrait par exemple être organisé en fonction des questions qu’ils se posent. Comme les questions ne sont pas les mêmes suivant leur niveau de responsabilité, du secteur dans lequel ils exercent (établissement ou domicile, pour les personnes âgées ou en situation de handicap, etc.), il s’agira de construire une arborescence qui les oriente au mieux vers leurs besoins personnalisés.

Ce site devra favoriser la mise en relation entre les managers qui le visitent et les inciter à l’utiliser pour coopérer ensemble, partager des contenus, les discuter, se retrouver à l’occasion de webinaires, trophées, et autres types d’évènements.

## Avec une information géolocalisée et ciblée

Des filtres permettront l’accès aux ressources disponibles sur les territoires, en lien avec les observatoires régionaux des métiers, plus largement avec les régions.

Le site pourrait être alimenté de façon collaborative, par les managers eux-mêmes pour partager l’information sur les formations, les accompagnements, les financements spécifiques à leur territoire.

Il pourra aussi comporter des informations relatives aux évènements organisés sur les territoires relatifs au managements, aux conditions et à la qualité de vie au travail, à la lutte contre la sinistralité. Le réseau des ARACT a déjà instauré une veille de cette nature qui pourrait être partagée.

## Avec des ressources variées

Le site proposera différents types de ressources :

* Le cadre légal ;
* Les administrations, services publics et opérateurs engagés, avec leurs missions, leurs leviers d’action et comment les contacter, en lien avec leurs sites respectifs ;
* Les partenaires utiles engagés, tels que les OPCO, les fédérations professionnelles, les organismes de formation et cabinets de conseil qui proposent une offre de service, etc. ;
* Des modules de e-learning pour permettre d’acquérir des compétences, ou de se perfectionner ;
* L’offre de formation et de conseil, avec possibilité de s’auto-positionner ;
* Des études ;
* Des ressources techniques et partages de bonnes pratiques, d’expériences réussies ou au contraire non concluantes (accompagnées des enseignements à en retirer). Il s’agira de distinguer celles qui sont utilisables aisément en autonomie et celles pour lesquelles un accompagnement est recommandé (avec le lien sur des prestataires ou opérateurs publics en capacité de le réaliser).

Des témoignages sous forme de pastilles vidéo courtes comme produit d’appel, plus longues pour aller plus loin, pourront illustrer utilement l’ensemble de ces informations.

## Une animation et des évènements pour générer du trafic et cimenter la communauté managériale du secteur de l’autonomie

Des évènements pourront être organisés de façon rituelle pour contribuer à la constitution de cette communauté managériale et à la renforcer.

Des moyens dédiés permettront :

* De communiquer via les réseaux sociaux pour générer du trafic,
* De nouer des partenariats pour développer les liens et échanges avec d’autres sites, à commencer par les sites de l’ensemble des parties prenantes de cette démarche.

Les coûts de développement ne sont pas considérables et seront établis au regard des fonctionnalités retenues. 50k€ est un ordre de grandeur moyen.

L’animation du site nécessitera 2 ETP : un community manager et un responsable des partenariats pour commencer.

Nathalie Hanet,

*Pour les 3 réunions de l’atelier associant :*

* *DGCS, DGOS, DSS, DGT,*
* *CNAM DRP, CNSA, ANACT, ONQVT,*
* *ARS NA, ARS PDL,*
* *FEHAP, Nexem, Croix rouge, UNA, ADMR, FNAAP CSP, ADEDOM, FEDESAP, FESP, FPH, SYNERPA*

Annexe : lexique

ADF : association des départements de France

ANACT : agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail

ANDASS : association nationale des directeurs de l’action sociale et de santé

ANFH : association nationale de formation permanente du personnel hospitalier

ARACT : agences régionales pour l’amélioration des conditions de travail

ARS : agence régionale de santé

ATMP : accidents du travail et maladies professionnelles

CARSAT : caisse d’assurance retraite et de la santé au travail

CNAM : Caisse nationale d’assurance maladie

CNSA : caisse nationale solidarité autonomie

CPNE : commission paritaire nationale emploi et formation professionnelle

CPOM : contrat pluriannuel d’objectifs et de moyens

DGCS : direction générale de la cohésion sociale

DGEFP : délégation générale à l’emploi, et à la formation professionnelle

DGOS : direction générale de l’organisation des soins

DGT : direction générale du travail

DSS : direction de la sécurité sociale

ONQVT : observatoire national de la qualité de vie au travail

OPCO : opérateur de compétences

1. OPCO Santé, OPCO cohésion sociale et OPCO entreprises de proximité. [↑](#footnote-ref-1)