

# **Développement et renforcement des compétences managériales**

## **un enjeu majeur pour répondre au défi de l'adaptation permanente des services**

**Jean-Baptiste CAPGRAS**

**Maître de conférences en Sciences de gestion et du management**

**Directeur de l'IFROSS**



De quoi le management est-il le nom ?

Pourquoi adapter les compétences managériales en santé à domicile ?

Les enjeux de la formation continue

Présentation du DU Coordonnateur de parcours de soins  
et d'accompagnement à domicile développé avec l'UNASSI

# De quoi le management est le nom ?

# ifross... Le management ?

INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES



Une rationalisation de l'action collective

Management = efficacité organisationnelle



Un gouvernement des conduites

Management = une technique de pouvoir, un instrument de discipline sociale



Une construction sociale de la réalité

Management = dispositif cognitif produisant des effets de réalité



Un art pragmatique de la décision en incertitude

Management = pratique située de bricolage organisationnel

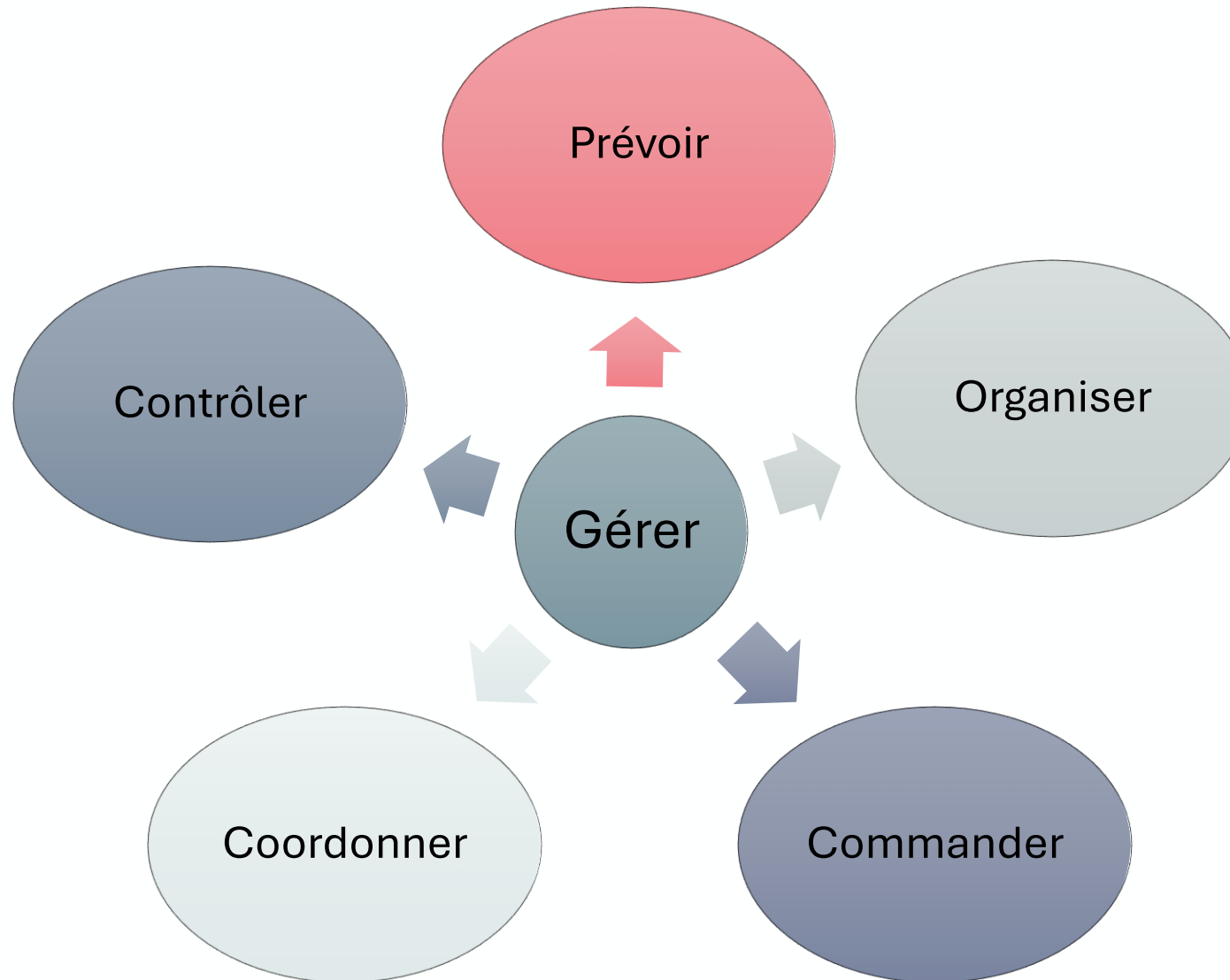


Une idéologie

Management = vecteur idéologique porteur des asymétries de pouvoir

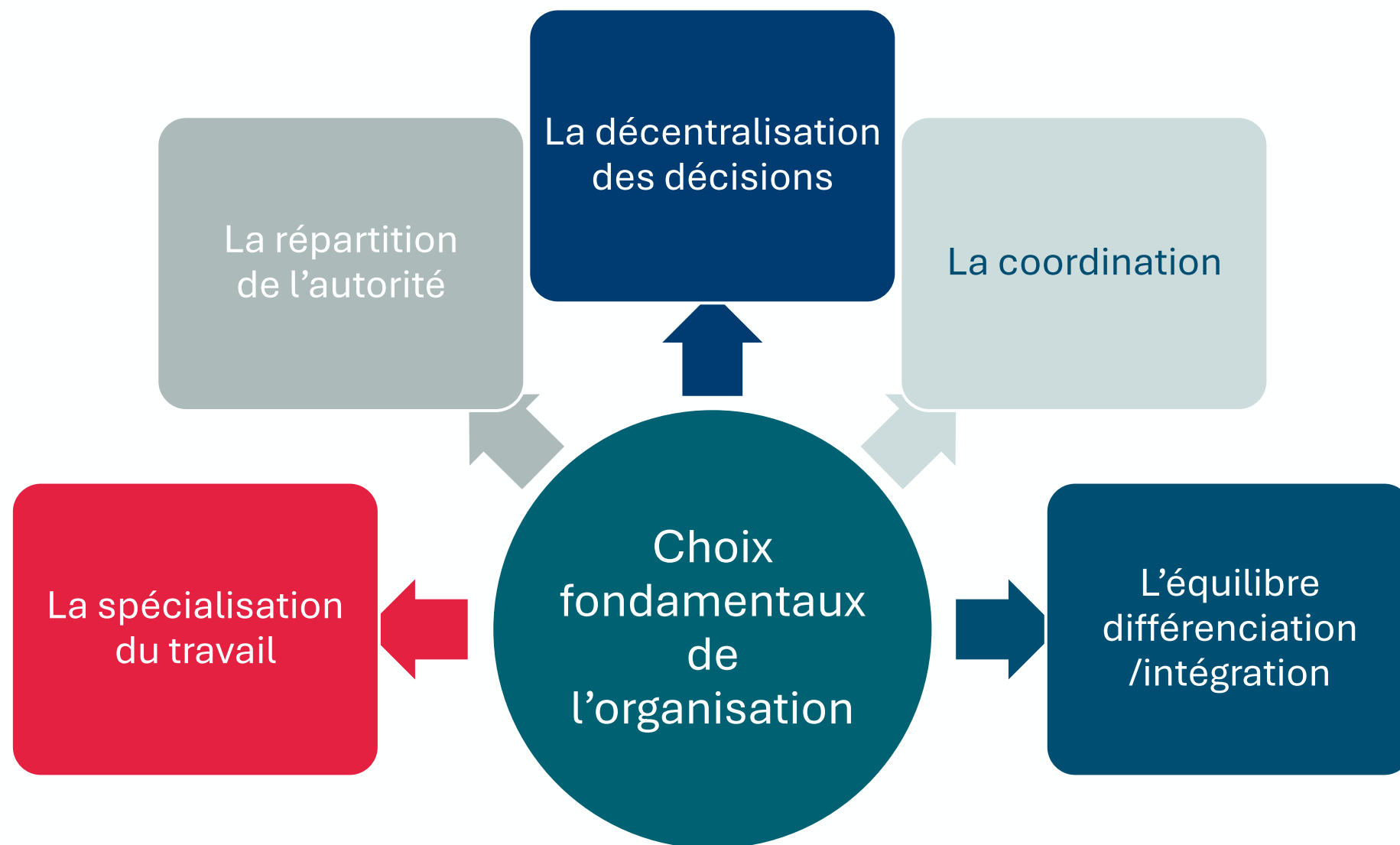
# ifross... Les différentes fonctions de gestion

INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES



- « La structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »  
(Mintzberg H., Le management, voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, 2006, p.188)
- Trois mots clés de l'organisation :
  - La division du travail
  - La coordination des activités
  - Les tâches

# Les choix fondamentaux de l'organisation



# Développement des compétences managériales : pourquoi et comment ?

| Perspective du management                 | Ce que sont les compétences managériales                                                                      | Pourquoi les développer ?                                                         | Comment les développer ?                                                            | Effets / Risques associés                                                                                             |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fonctionnaliste (instrumentale)</b>    | Ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être permettant de planifier, organiser, contrôler.               | Gagner en efficacité, qualité, productivité. Répondre aux objectifs stratégiques. | Formation structurée, référentiels métiers, normes ISO, outils de gestion.          | Normalisation excessive, réduction du rôle du manager à une exécution technique.                                      |
| <b>Critique (gouvernementalité)</b>       | Capacités à mobiliser des leviers de pouvoir, à gérer les subjectivités, à maintenir l'ordre.                 | Assurer le contrôle social, renforcer l'adhésion et l'engagement des équipes.     | Coaching comportemental, développement du leadership, systèmes d'évaluation.        | Risque de manipulation, d'instrumentalisation des individus au nom de la performance.                                 |
| <b>Constructiviste (interprétatif)</b>    | Compétences d'interprétation, de sens, de médiation entre acteurs. Capacité à faire tenir un récit collectif. | Gérer la complexité, produire du sens partagé, légitimer l'action.                | Apprentissage expérientiel, analyse de pratiques, storytelling, ateliers réflexifs. | Dépendance au contexte, difficulté de transférabilité, incertitude sur les effets.                                    |
| <b>Pragmatique (située / contingente)</b> | Compétences adaptatives, capacité à arbitrer, bricoler, faire face à l'incertain.                             | Agir malgré l'incertitude, construire des compromis, piloter par ajustements.     | Analyse de cas, simulation, pair-à-pair, immersion terrain, compagnonnage.          | Valorisation du "tacite" au détriment d'une formalisation explicite, effet de dépendance à l'expérience individuelle. |
| <b>Idéologique (critique radicale)</b>    | Intériorisation de normes de performance, capacité à "jouer le jeu" managérial.                               | Reproduire un modèle économique, justifier l'ordre social, éviter les conflits.   | Business games, soft skills, "bonnes pratiques", injonction à l'agilité.            | Aliénation, suradaptation, perte de sens, mal-être au travail.                                                        |

# Pourquoi adapter les compétences managériales en santé à domicile ?

# Pourquoi renforcer les compétences managériales dans les soins et la santé à domicile ?



COMPLEXIFICATION DES  
SITUATIONS À DOMICILE



RÉFORMES  
STRUCTURELLES



BESOIN DE MANAGEMENT  
AGILE ET DE PROXIMITÉ



Coordination efficiente des parcours

Gestion rigoureuse des ressources humaines, matérielles et financières



Management par l'évaluation (contrôle de l'activité)

Leadership transformationnel (mobilisation des équipes)



Compétences de médiation, facilitation du dialogue interprofessionnel et avec les usagers

Sensibilisation à la pluralité des représentations (soins, autonomie, vieillissement...)



Compétences d'adaptation, capacité à gérer l'incertitude quotidienne (absences, urgences, crises)

Aptitude à décider dans l'urgence, à bricoler des solutions

# ifross... Quelles adaptations ?

INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

Adaptation  
au contexte  
réglementaire  
et organisationnel

Passage  
de l'expertise  
technique  
à l'expertise  
managériale

Management  
à distance  
et autonomie  
des équipes

Développement  
des soft skills  
et leadership  
collaboratif

Gestion de la qualité,  
de la sécurité  
et de la relation  
avec les usagers

Accompagnement  
du changement  
et de l'innovation

## Coordination

### Caractéristiques

- Organisation structurelle
- Distribution des tâches
- Alignement des objectifs

### Avantages

- Minimiser la redondance
- Optimiser la mobilisation des ressources

### Limites

- Peu flexible
- Etouffe l'innovation

## Collaboration

### Caractéristiques

- Dynamique relationnelle et interpersonnelle
- Valorisation des pratiques collaboratives (partage d'informations, confiance mutuelle, prise de décisions collective, etc.)

### Avantages

- Partage des finalités au-delà des process
- Adaptabilité

### Limites

- Confusion des rôles
- Confusion des responsabilités

# La collaboration au service de la coordination

- La coordination par contact direct : les personnes concernées par une tâche doivent se coordonner sans distinction hiérarchique ou fonctionnelle
- La coordination dès le début des tâches : les personnes concernées par une tâche doivent être impliqués dans sa définition et son organisation
- La coordination sans exclusion de certains problèmes : il faut étudier l'ensemble des facteurs impliqués dans une tâche
- La coordination continues et permanente : une responsabilité collective incombe à l'ensemble des personnes participant à la tâche qui doivent donc se coordonner en continu.

*d'après Mary Parker Follett*

# ifross... Quelles adaptations ?

INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

Adaptation  
au contexte  
réglementaire  
et organisationnel

Passage  
de l'expertise  
technique  
à l'expertise  
managériale

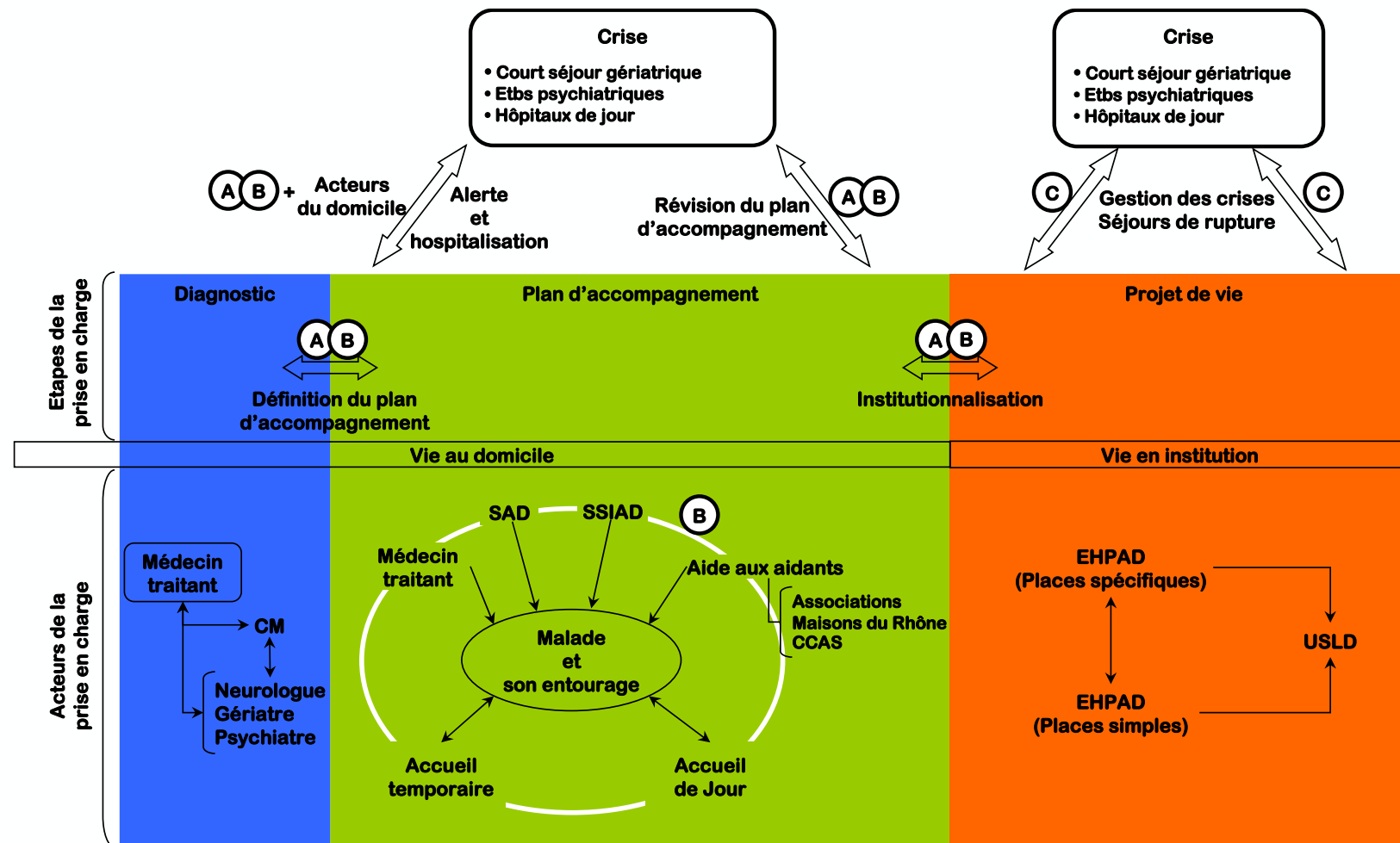
Management  
à distance  
et autonomie  
des équipes

Développement  
des soft skills  
et leadership  
collaboratif

Gestion de la qualité,  
de la sécurité  
et de la relation  
avec les usagers

Accompagnement  
du changement  
et de l'innovation

# Illustration d'un parcours avec risque de ruptures



- (A) Médecin traitant
- (B) Equipe pluridisciplinaire de « Care Management » : Médicale, Psychologique, Sociale
- (C) Médecin coordonnateur

# ifross... Quelles adaptations ?

INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

Adaptation  
au contexte  
réglementaire  
et organisationnel

Passage  
de l'expertise  
technique  
à l'expertise  
managériale

Management  
à distance  
et autonomie  
des équipes

Développement  
des soft skills  
et leadership  
collaboratif

Gestion de la qualité,  
de la sécurité  
et de la relation  
avec les usagers

Accompagnement  
du changement  
et de l'innovation

## Quel financement de la fonction de coordination ?



Sur la base de la structure de coordination ?

- Financement dédié



Sur la base du temps de coordination ?

- Financement à l'activité



Sur la base du service rendu ?

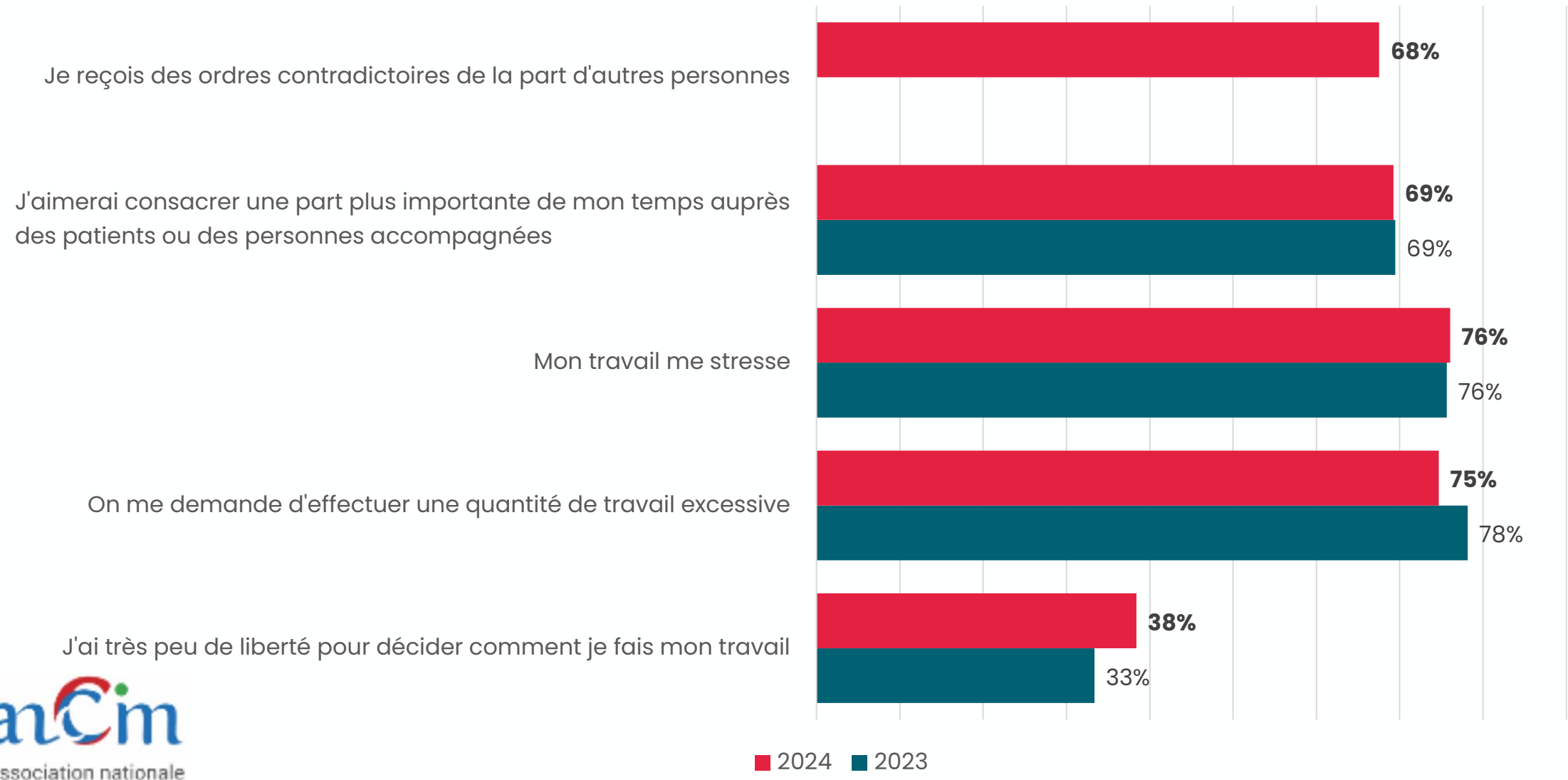
- Financement au résultat



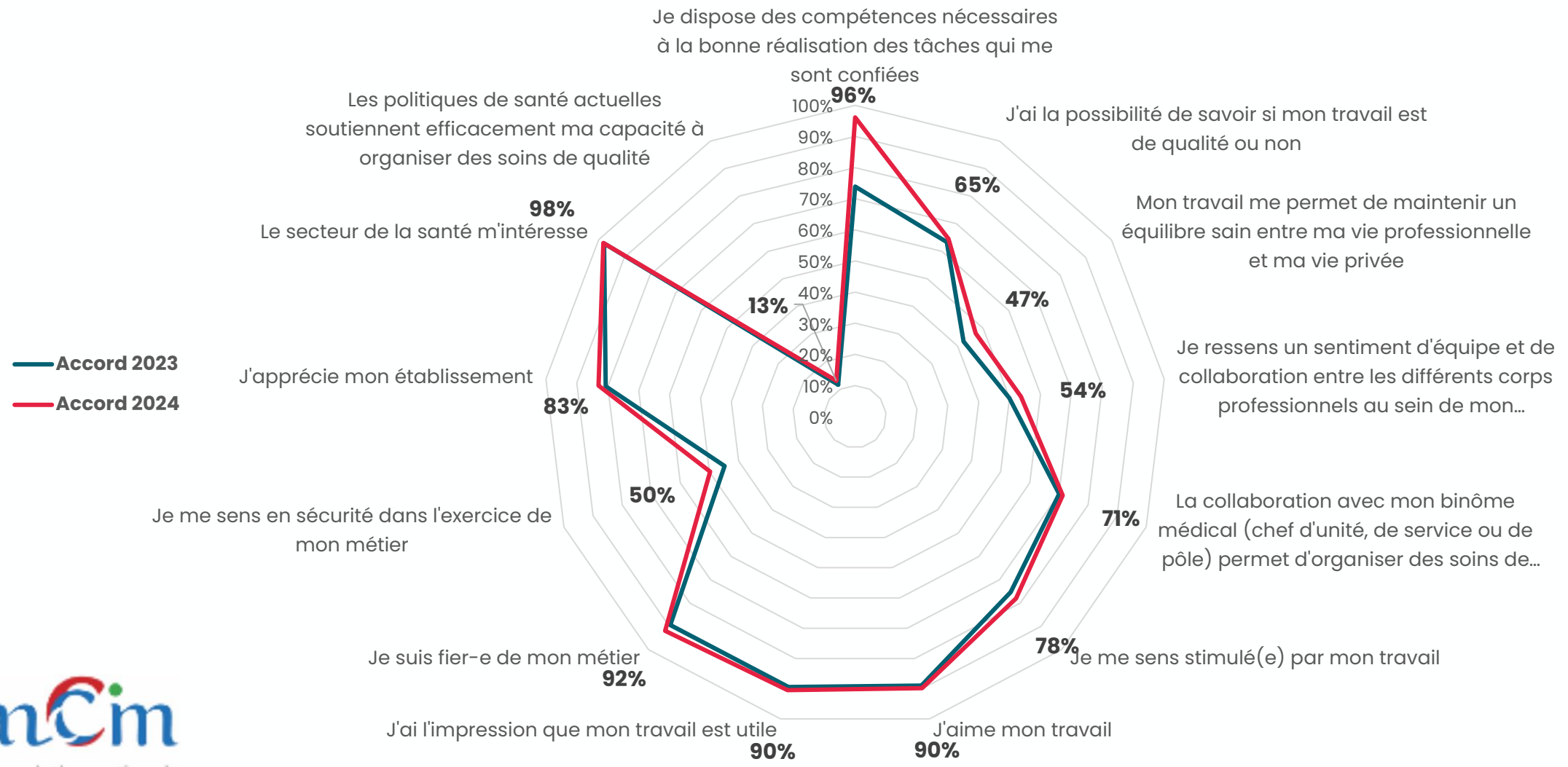
Sur la base des gains générés ?

- Auto-financement

# Perceptions du métier et de son exercice



# Perceptions du métier de cadre et de son exercice



# Analyse thématique des sujets de préoccupation des cadres

- Manque de reconnaissance (salariale, institutionnelle, symbolique) pour les cadres de santé.
- Insatisfaction vis-à-vis de la grille salariale, souvent perçue comme inadaptée aux responsabilités.

## 1. Reconnaissance et valorisation :



- Accroissement de la charge de travail, souvent décrit comme démesuré.
- Difficulté à concilier la charge de travail avec des responsabilités humaines et organisationnelles.

## 2. Charge de travail :



- Insatisfaction avec les formats actuels de formation (notamment IFCS).
- Proposition de valoriser des masters ou formations spécifiques pour les cadres.

## 3. Formation et compétences :



- Souffrance professionnelle liée à la charge mentale et aux injonctions contradictoires.
- Impact du manque de personnel et de soutien dans l'exercice des fonctions.

## 4. Conditions de travail :



- Trop de niveaux hiérarchiques et un manque de collaboration avec les supérieurs.
- Absence de pouvoir décisionnel adapté aux responsabilités.

## 5. Organisation et hiérarchie :



- Collaboration difficile avec d'autres cadres ou avec le binôme médical.
- Problèmes dans la reconnaissance de la légitimité des cadres par leurs équipes.

## 6. Relations professionnelles :



- Pessimisme sur l'attractivité et l'avenir du métier de cadre de santé.
- Sentiment que la profession est essentielle, mais insuffisamment soutenue et respectée.

## 7. Vision du métier :



# ifross... Quelles adaptations ?

INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

Adaptation  
au contexte  
réglementaire  
et organisationnel

Passage  
de l'expertise  
technique  
à l'expertise  
managériale

Management  
à distance  
et autonomie  
des équipes

Développement  
des soft skills  
et leadership  
collaboratif

Gestion de la qualité,  
de la sécurité  
et de la relation  
avec les usagers

Accompagnement  
du changement  
et de l'innovation



# Les compétences managériales à développer au domicile

| Perspective                             | Compétences managériales attendues en santé (domicile)                                                                                                                                                                                        | Enjeux spécifiques du secteur                                                                                                                                                                                                           | Modalités pédagogiques adaptées                                                                                                                                                                                        | Risques ou limites spécifiques                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fonctionnaliste (instrumentale)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination efficiente des parcours</li> <li>Gestion rigoureuse des ressources humaines, matérielles et financières</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Efficience économique (pression budgétaire)</li> <li>Standardisation des pratiques (qualité, sécurité)</li> <li>Planification optimale (gestion des tournées)</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formations normatives (certifications HAS, ISO)</li> <li>Techniques de gestion opérationnelle (gestion planning, outils numériques d'optimisation)</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rigidification des pratiques</li> <li>Diminution des marges d'initiative individuelle</li> </ul>                                                                                      |
| <b>Critique (gouvernementalité)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Management par l'évaluation (contrôle de l'activité)</li> <li>Leadership transformationnel (mobilisation des équipes)</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fort contrôle institutionnel et réglementaire</li> <li>Nécessité d'une adhésion forte aux objectifs fixés par la tutelle (ARS, CPAM)</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching en leadership, ateliers d'évaluation individuelle et collective</li> <li>Systèmes incitatifs et de contrôle (prime à la qualité, évaluation continue)</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de dérive managériale (burn-out des soignants)</li> <li>Perte du sens humain et social initialement recherché</li> </ul>                                                       |
| <b>Constructiviste (interprétatif)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences de médiation, facilitation du dialogue interprofessionnel et avec les usagers</li> <li>Sensibilisation à la pluralité des représentations (soins, autonomie, vieillissement...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Complexité des prises en charge à domicile (polypathologies, situations sociales complexes)</li> <li>Multiplicité des acteurs (soignants, aidants familiaux, services médico-sociaux)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de pratiques professionnelles, partage de cas</li> <li>Formation-action en partenariat avec des usagers</li> <li>Ateliers de réflexivité sur le sens du soin</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Difficulté d'objectiver les compétences acquises (risque d'instrumentalisation des échanges)</li> <li>Temps nécessaire long, difficulté de généraliser les apprentissages</li> </ul>  |
| <b>Pragmatique (située/contingente)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences d'adaptation, capacité à gérer l'incertitude quotidienne (absences, urgences, crises)</li> <li>Aptitude à décider dans l'urgence, à bricoler des solutions</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte variabilité et imprévisibilité des situations de soin et d'accompagnement</li> <li>Nécessité constante d'ajuster les pratiques professionnelles</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation immersive terrain, compagnonnage avec des managers expérimentés</li> <li>Simulation de crises, études de cas vécues en SSIAD, mentorat par pairs</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Risque d'un apprentissage informel peu structuré (reproduction de pratiques non souhaitables)</li> <li>Dépendance forte à la qualité des situations et des accompagnateurs</li> </ul> |

# Les enjeux de la formation continue

Ici ou ailleurs ?

Diplômant  
ou non ?



En continue  
ou en  
discontinue ?

Avant  
ou pendant ?

En présentiel  
ou en  
distantiel ?

# Une offre de formation UNASSI – IFROSS

DU coordonnateur de parcours de soins et d'accompagnement  
à domicile

# ifross... Une offre de formation étendue

INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE  
SUR LES ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

**D**

## Doctorat Droit et Management des Structures Sanitaires et Sociales

| M | Master Droit Economie Gestion | Mention Droit de santé | Formation initiale                                                                  | Mention Management des organisations de santé | M2 | Management opérationnel                                   |                                                                            | Direction et pilotage stratégique |                                                   |                                                                     |                                                                                                     |
|---|-------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                               |                        | M2<br>Droit et management des organisations sanitaires, sociales et médico-sociales |                                               |    | Management des parcours et organisations sanitaires       | Management des parcours et organisations sociales et médico-sociales       | DPS des organisations sanitaires  | DPS des organisations sociales et médico-sociales | DPS de la performance organisationnelle sanitaire et médico-sociale | DPS par la Qualité et les risques au sein des organisations sanitaires, sociales et médico-sociales |
|   |                               |                        | M1<br>Droit et management des organisations sanitaires, sociales et médico-sociales |                                               |    | M1<br>Management des parcours et organisations sanitaires | M1<br>Management des parcours et organisations sociales et médico-sociales |                                   |                                                   |                                                                     |                                                                                                     |

### Diplômes d'Université

- Droit, expertise et soins
- Qualité, évaluation et management de projet dans les structures sanitaires et médico-sociales
- Pharmacien-manager
- Coordonnateurs de parcours de soins et d'accompagnement à domicile

# DU Coordonnateur de parcours de soins et d'accompagnement à domicile

|                                                                                                            |                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Module 1</b><br><b>Contexte législatif et réglementaire des soins et de l'accompagnement à domicile</b> | <b>10 au 12 février 2026</b>                                 |
| <b>Module 2</b><br><b>Gestion de projet et qualité des soins en SAD</b>                                    | <b>17 au 19 mars 2026</b>                                    |
| <b>Module 3</b><br><b>Gestion et leadership en SAD</b>                                                     | <b>28 au 30 avril 2026</b>                                   |
| <b>Module 4</b><br><b>Compétences cliniques et soins coordonnés sur le territoire en SAD</b>               | <b>16 au 18 juin 2026<br/>en lien avec le congrès UNASSI</b> |
| <b>Module 5</b><br><b>Tarification et gestion budgétaire appliquées aux SAD</b>                            | <b>15 au 17 septembre 2026</b>                               |
| <b>Module 6</b><br><b>Ethique et gestion des relations avec les patients et familles</b>                   | <b>13 au 15 octobre 2026</b>                                 |
| <b>Module 7</b><br><b>Coordonner au domicile : évolutions et perspectives</b>                              | <b>24 au 26 novembre 2026</b>                                |