

Le rôle du médecin coordonnateur dans la motivation des différents acteurs d'un EHPAD

(Fiche pratique à l'usage des médecins coordonnateurs)
Dr Sophie Dupuy

Nul n'ignore que le secteur sanitaire et médico-social traverse actuellement une période difficile en raison notamment d'effectifs en personnel soignant en nette diminution dans les pays de l'Union Européenne.

Désormais, on ne parle plus seulement d'épuisement professionnel physique et moral des soignants (phénomène touchant particulièrement les longs séjours et EHPAD¹). En effet, il est fait état d'un nombre non négligeable d'abandons prématurés de leur profession par les soignants¹.

De plus, l'inéluctable vieillissement de la population européenne n'améliorera pas l'ensemble de ces données ; il va au contraire contribuer à considérablement modifier l'exercice professionnel des soignants.

Alors, comme la fonction totalement innovante de médecin coordonnateur a vu récemment le jour avec l'apparition des EHPAD, il semble **indispensable** pour ces « nouveaux » médecins de connaître les **différentes techniques de pilotage des motivations** dans les établissements. (Qu'il s'agisse de la motivation des jeunes soignants arrivant sur le marché du travail ou qu'il s'agisse, pour des soignants déjà en place en EHPAD, de la motivation à développer pour que ces derniers restent en poste).

Une revue de la littérature², portant sur les motivations au travail, permet de dégager quelques idées générales :

- un individu ne sait pas toujours par quoi il est motivé et il peut rencontrer des difficultés à le rester de façon continue. Il est alors nécessaire de l'aider à cerner ses attentes et à découvrir les leviers susceptibles de le motiver. La question de la motivation d'un individu se situe donc au carrefour de ses attentes individuelles et des propositions formulées par l'établissement où il travaille.
- la motivation est le processus qui permet de faire le lien entre implication et satisfaction. C'est en effet parce qu'un individu cherche à satisfaire certains besoins qu'il se motive. Maslow et Herzberg ont développé d'intéressantes théories à ce propos.
- parmi les facteurs de motivation existants, on retrouve notamment : l'implication et la responsabilisation, l'accès à un sens commun au sein de l'établissement, l'ouverture sur de nouvelles cultures, le fonctionnement par instauration de contrats d'objectifs, la prise en compte de l'évolution de carrière et l'octroi de formations, la reconnaissance de la juste valeur et des compétences.

Ces notions théoriques et l'observation, sur le terrain, de la fonction de médecin coordonnateur, ont permis d'établir une fiche pratique récapitulative des différentes étapes de la motivation des acteurs d'un EHPAD :

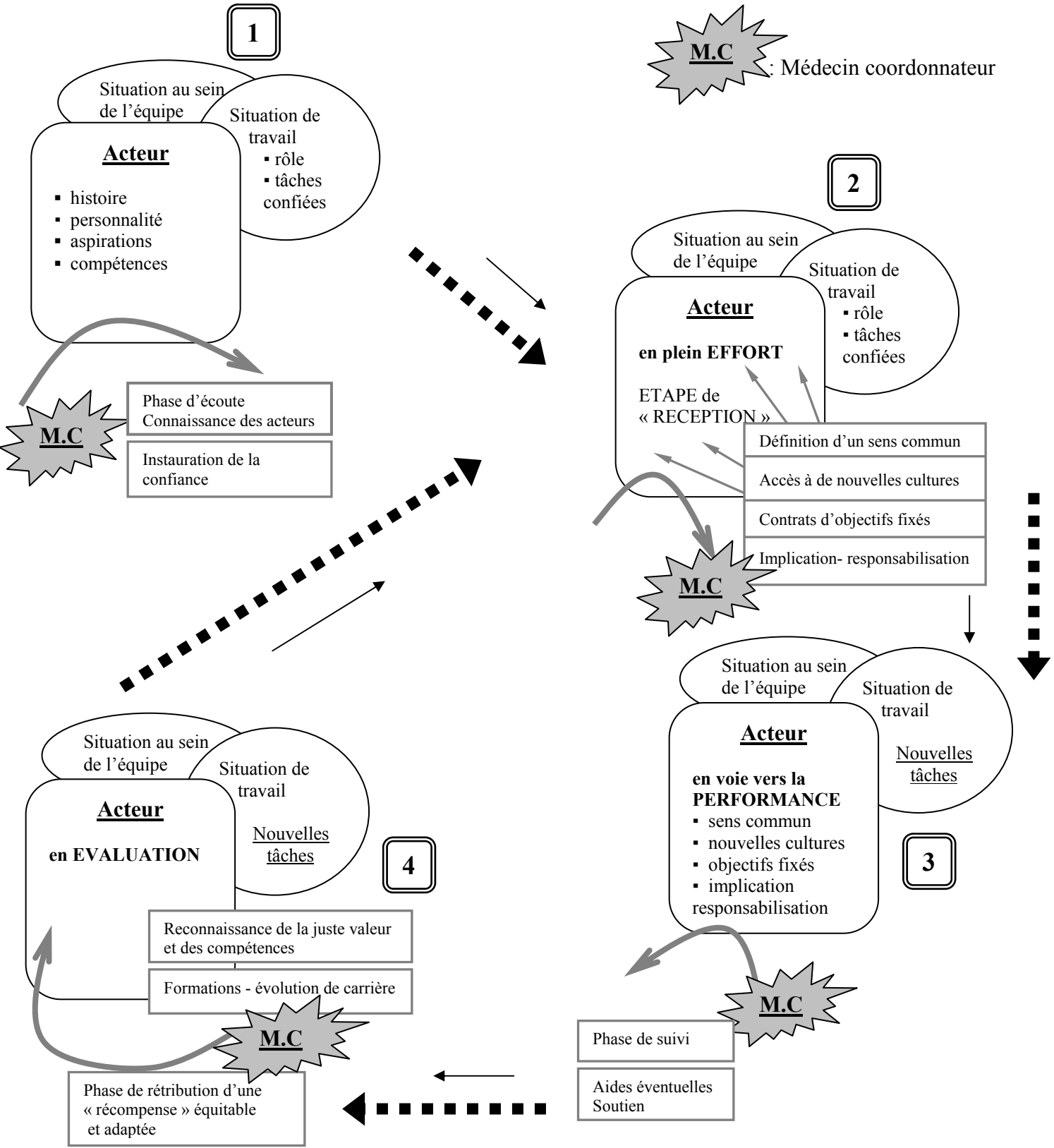
¹ . Etude PRESST-NEXT, www.next.uni-wuppertal.de

² . Alexandre-Bailly F et al, (2003), Comportements humains & management, Ed. Pearson Education France.
 . Helfer J.P et al, (2002), Management – Stratégie et organisation, Ed Vuibert, Collection Gestion.

Fiche pratique à l'usage des médecins coordonnateurs

Schéma récapitulatif du pilotage des motivations

M.C. : Médecin coordonnateur



1 ■ La première étape, essentielle, est **la phase d'écoute et de connaissance des acteurs** aussi bien au plan strictement personnel, qu'au sein de l'équipe et qu'en situation de travail. C'est également dans cette phase que **la confiance des acteurs** dans le médecin coordonnateur doit s'instaurer.

2 ■ Débutera alors la seconde étape de **sensibilisation des acteurs par le médecin coordonnateur** à de nouvelles orientations du travail. Ainsi, le médecin coordonnateur pourra « *définir un sens commun du travail* » (au delà du caractère purement existentiel du travail, un sens peut être donné à l'activité professionnelle) ; il pourra conduire les acteurs vers de « *nouvelles cultures* » (comme la démarche qualité) ; il pourra fixer des *objectifs stimulants mais toujours accessibles* ; il pourra faire en sorte que chacun des acteurs puisse *s'investir, s'impliquer dans la réalisation de missions, se sentir responsable d'une part du travail*. C'est en raison de la très grande particularité du management qu'il exerce, que le médecin coordonnateur peut parvenir dans cette étape à sensibiliser chacun des acteurs de l'EHPAD à de nouvelles valeurs, à de nouvelles cultures,. (En effet, il s'agit d'un management transversal, non hiérarchique, basé sur des capacités d'influence, de suggestion et exercé sur la totalité des acteurs).

3 ■ Suite à ce travail de sensibilisation, les acteurs adhéreront aux différentes démarches proposées par le médecin coordonnateur et se verront alors *investis de nouvelles tâches*. Il s'agira dans cette nouvelle étape pour le médecin coordonnateur d'avoir un **rôle de suivi, de soutien, d'aide éventuelle dans l'avancée des démarches de chacun**.

4 ■ Finalement, au terme du contrat fixé avec chaque acteur, après *évaluation des tâches réalisées*, le médecin coordonnateur pourra procéder à **l'attribution de manière judicieuse, équitable et adaptée d'une rétribution** sous la forme de *reconnaissance de la juste valeur et des compétences* ou même sous la forme de *possibilités d'accès à certaines formations, voire évolution de carrière*.

Et le cycle pourra se poursuivre et recommencer à nouveau, c'est à dire que le médecin coordonnateur pourra introduire de nouvelles valeurs ; fixer de nouveaux objectifs ; amener les acteurs à de nouvelles responsabilités....etc.

Au total, le médecin coordonnateur dispose :

- de facteurs de motivation intéressants et variés
- la définition d'un sens commun
 - l'accès à de nouvelles cultures
 - le fonctionnement par contrats d'objectifs
 - l'implication et la responsabilisation des acteurs
 - l'établissement d'une relation de confiance
- et de plusieurs modes de rétribution
- la reconnaissance des compétences et de la juste valeur de chacun.
 - la formation et l'évolution de carrière.

A lui d'établir des dispositifs de motivation basés sur la combinaison de ces différents facteurs.

A lui d'avoir judicieusement recours aux différents modes de rétribution.

Enfin, l'intervention du médecin coordonnateur dans le pilotage des motivations en EHPAD sera d'autant plus efficace – qu'elle sera menée conjointement aux actions des autres managers de l'établissement (le directeur administratif, le(s) cadre(s) infirmier(s) ou infirmier(s) référent(s) et le responsable hôtelier)

– qu'elle sera menée en parfaite intelligence avec ces autres managers.