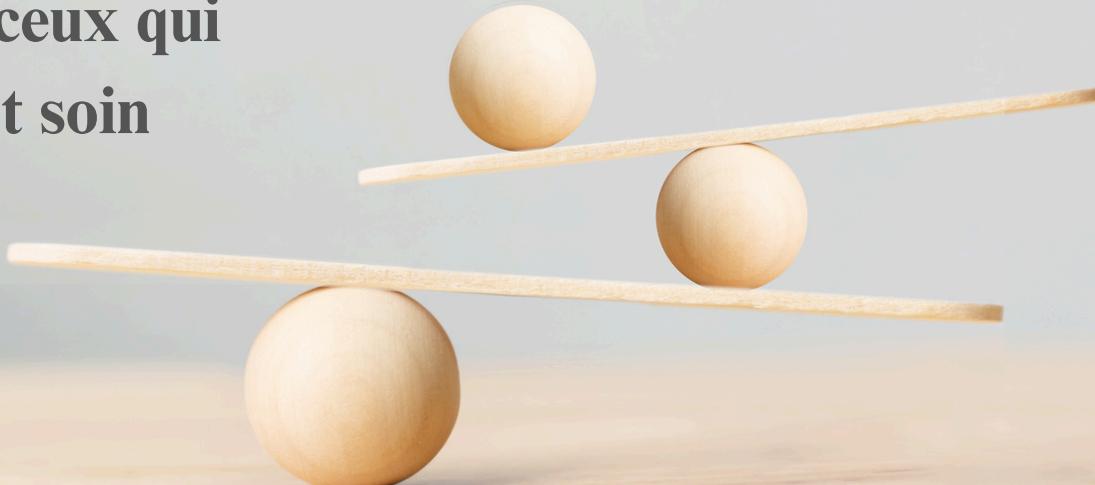


Management humaniste : prendre soin de ceux qui prennent soin

Article présenté dans le cadre de l'épreuve
DC3 Communication, ressources humaines
du diplôme d'Etat d'ingénierie Sociale
ETSUP 2025



Résumé : L'article montre comment les travailleurs sociaux doivent souvent jongler entre vie professionnelle et contraintes familiales (monoparentalité, aidance), ce qui peut fragiliser leur équilibre. Il met en avant l'importance d'un management humaniste, capable d'adapter les horaires, d'offrir du soutien psychologique et d'impliquer les équipes pour préserver la qualité de vie au travail et prévenir l'épuisement.

Mots clés : Travail social, Équilibre vie pro/vie perso, Management humaniste, Famille monoparentale, Aidants, Qualité de vie au travail, Soutien psychologique

Le devoir de soin managérial : préserver les équilibres de vie

Chef de service dans le secteur médico-social, j'interviens dans une équipe pluridisciplinaire composée de médecins, d'infirmières, d'éducateurs spécialisés, d'assistants de service social, d'aides médico-psychologique et de psychologue.

Dans cette équipe, plusieurs professionnelles ont pu faire remonter des difficultés d'ordre personnel pouvant impacter leur vie professionnelle : monoparentalité, parent vieillissant, enfants en bas âge. Certaines se trouvent ainsi face à un dilemme cornélien: comment composer au quotidien entre les obligations propres à leur contrat de travail et des nécessités personnelles liées à des histoires de vie pouvant les fragiliser, parfois jusqu'au risque de la perte de leur emploi ?

Dans cet article, je vais donc m'attacher à montrer comment le manager peut accompagner au mieux ses collaborateurs pour concilier vie professionnelle et vie socio-familiale.

Les réalités sociales qui traversent le secteur médico-social

Le paysage familial français a connu de profondes évolutions ces dernières décennies. Selon l'Observatoire de la société et l'Insee, la part des familles monoparentales est passée de 9,4% en 1975 à 25,9% en 2021, soit plus de 2,4 millions de foyers, principalement composés d'une mère et de ses enfants.

Cette hausse s'explique notamment par l'augmentation des séparations et des divorces, ainsi que par l'évolution des droits de la famille.

Dans le même temps, l'espérance de vie a nettement progressé, atteignant 79,2 ans pour les hommes et 85,3 ans pour les femmes en 2020

Ce vieillissement de la population a entraîné une augmentation sensible du nombre d'aidants familiaux. D'après la DREES, 9,3 millions de personnes déclarent apporter une aide régulière à un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie en 2021, et ce chiffre devrait approcher les 11 millions d'ici 2025 (DREES 2021).

Les contraintes familiales deviennent de plus en plus fréquentes et complexes pour les travailleurs sociaux : précarité financière, monoparentalité, responsabilités d'aidant, enfants en bas âge, etc.

• Obou, AMP et maman solo

Obou est aide médico-psychologique dans le médico-social. Elle travaille auprès de personnes à la santé fragile et au parcours de vie traumatisante. Par son action, elle les aide à se construire un quotidien autrement que par le prisme de la maladie et de la précarité. Mais Obou est aussi maman solo d'un ado de 12 ans. Consciente des traquenards de l'adolescence masculine (décrochage scolaire, mauvaises fréquentations, délinquance juvénile...), elle propose à son fils de poursuivre sa scolarité en internat, en lui promettant qu'il sera tous les week-ends à la maison. Pour cela, elle doit le récupérer à la gare chaque vendredi à 15h, alors qu'elle termine sa journée à 17h.

Afin de tenir sa promesse, elle sollicite une diminution de son temps de travail auprès de son chef de service, malgré l'impact considérable sur son salaire déjà bas (CC51). Passer à temps partiel risquerait de faire basculer Obou et son fils dans la précarité. Conscient des enjeux, je lui propose plutôt d'aménager son temps de travail pour qu'elle effectue son temps complet entre le lundi et le vendredi midi, commençant plus tôt le matin. Cela lui permet de tenir son engagement familial sans rompre son parcours professionnel.

• Soca, aidante familiale

La situation d'Obou n'est pas isolée. De nombreuses familles monoparentales ou aidantes doivent réorganiser en profondeur leur activité professionnelle pour faire face à leurs responsabilités familiales. C'est le cas de Soca, également aide médico-psychologique (AMP) et fille unique d'une mère atteinte d'une pathologie dégénérative, résidant en EHPAD. Chaque week-end, Soca rend visite à sa mère, mais l'évolution de la maladie la pousse à vouloir être davantage présente auprès d'elle. Elle me fait part de son souhait de s'absenter une journée par semaine, soit 52 jours dans l'année. Consciente de l'impact financier d'un tel aménagement, Soca envisage d'utiliser l'ensemble de ses congés payés (25 jours) et de ses RTT (22 jours), totalisant 47 jours, et de prendre les 5 jours restants sans soldé. Si je comprends et soutiens sa démarche, j'émets toutefois une réserve sur la forme : sacrifier tous ses temps de repos pour accompagner sa mère pourrait exposer Soca à un risque d'épuisement mental et physique, avec des répercussions sur sa vie personnelle et professionnelle.

Il existe aussi un risque que la relation avec sa mère, fondée sur l'amour et le soutien, se transforme en source de fatigue et de ressentiment. Pour prévenir ces risques, je propose à Soca une solution plus équilibrée: prendre des demi-journées de congé plutôt que des journées entières, en commençant ses visites à 13 heures et en utilisant des demi-RTT. Ainsi, elle bénéficie de 44 après-midis supplémentaires auprès de sa mère, tout en préservant une partie de ses temps de repos.

Cet aménagement lui a permis de mieux concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle, tout en trouvant un équilibre entre ses obligations familiales et son bien-être. Ce type de situation illustre combien il est nécessaire pour les managers de prendre en compte ces réalités dans l'organisation du travail et l'accompagnement des équipes.

L'accompagnement managérial face à la conciliation vie pro/vie perso

Dans le secteur médico-social, il est indispensable que le chef de service anticipe et accompagne les réalités personnelles et professionnelles de ses collaborateurs. Comme le rappelle Olivier Bachelard, «*le bien-être au travail ne se résume pas à l'absence de souffrance: il s'agit d'un état dynamique, qui suppose la prise en compte des besoins individuels au sein du collectif*» (Bachelard, 2017, p. 19). Cela implique de proposer des solutions personnalisées, telles que l'aménagement des horaires, la possibilité de télétravail ponctuel ou la mise en place de groupes de parole, afin de mieux concilier les exigences du métier avec les contraintes de vie de chacun.

Bachelard insiste: «*Le manager doit être à l'écoute, anticiper les difficultés et accompagner les agents dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle*» (Bachelard, 2017, p. 112).

Je m'appelle Faouzi Bertrand. Chef de service dans le médico-social, j'ai choisi ce secteur pour contribuer à «un autre monde» où l'on prend soin des personnes accompagnées et de ceux qui les accompagnent. Grâce à mes formations (VAE DEES, CAFERUIS), j'ai pu développer un management centré sur l'écoute, la prise en compte des contraintes familiales et la prévention des risques de rupture professionnelle. Cette posture rejoint l'approche défendue par Olivier Bachelard, pour qui «*le management bienveillant ne consiste pas à tout accepter, mais à accompagner, à encourager l'initiative et à soutenir l'autonomie des professionnels*» (Bachelard, 2017, p. 98).

Il ajoute: «*La reconnaissance et la confiance sont les moteurs d'un engagement durable et d'une performance collective*» (Bachelard, 2017, p. 142).

Vers un management humaniste et une culture de la qualité de vie au travail

Comme le rappelle Olivier Bachelard dans son ouvrage Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant (2017), «*le management bienveillant et humaniste est un pilier essentiel de la qualité de vie au travail dans le secteur médico-social.*»

Selon lui, «*la composante intrinsèque de la performance globale de nos services publics est le bien-être des agents, aussi bien en matière d'efficience que de qualité de services*» (Bachelard, 2017, p. 19). En prenant en compte les réalités personnelles des professionnels, le manager crée un environnement propice à l'épanouissement, à l'engagement et à la créativité.

Bachelard insiste sur le fait que «*responsabilisation des acteurs, encouragement à l'initiative, apprentissage de la délégation, conseil et contrôles bienveillants en sont les pierres angulaires*» (Bachelard, 2017, p. 98). Ce climat de confiance et de reconnaissance permet non seulement de prévenir l'épuisement professionnel, mais aussi de fidéliser les équipes et de stimuler l'innovation au sein des structures. Ainsi, «*la fourniture de sens, mais aussi la notion d'aventure collective, sont les fondements d'une nouvelle culture managériale du service public*» (Bachelard, 2017, p. 142).

Accompagner les professionnels dans leurs contraintes de vie ne relève donc pas seulement de la bienveillance: il s'agit d'un véritable levier de performance et d'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement proposé aux usagers.

• Aménagements horaires individualisés

Adapter les horaires de travail aux besoins personnels et familiaux constitue un levier d'inclusion et de bien-être, via des dispositifs tels que les horaires flexibles, la semaine de quatre jours, le temps partiel choisi ou thérapeutique, et le télétravail lorsque cela est possible (Code du travail, art. L.3121-49).

Pour les salariés aidants ou en situation de handicap, la loi prévoit aussi des aménagements spécifiques, comme la prise en compte des rendez-vous médicaux ou l'adaptation du rythme de travail sur prescription médicale.

Cependant, cette flexibilité doit être pensée collectivement: «*le nouvel emploi du temps doit tenir compte des besoins de l'aidant mais également de la compatibilité des aménagements d'horaires avec les nécessités de fonctionnement du service, de l'entreprise*» (Aidants15, 2023). Une organisation anticipée et une communication transparente avec l'employeur sont essentielles pour garantir à la fois le bien-être individuel et la qualité du service (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2021).

• Groupes de parole et soutien psychologique

La mise en place d'espaces de parole et de dispositifs de soutien psychologique s'avère essentielle pour prévenir l'épuisement professionnel et renforcer la cohésion d'équipe dans le secteur médico-social. Les groupes de parole animés par un psychologue ou un intervenant extérieur offrent aux professionnels un espace sécurisé pour exprimer leurs difficultés, partager leurs expériences et trouver collectivement des solutions face à la charge émotionnelle du métier. Selon le dispositif « Mon soutien psy », « la prise en charge psychologique est préconisée comme solution de première intention pour des troubles d'intensité légère à modérée », permettant ainsi d'agir précocement sur le mal-être et d'éviter l'aggravation des situations de stress ou d'isolement.

Les séances d'analyse de pratiques professionnelles, organisées régulièrement, favorisent la prise de recul, l'échange de bonnes pratiques et la gestion des situations complexes, contribuant à la prévention des risques psychosociaux. À ce titre, la plateforme SPS souligne que « *briser l'isolement qui accompagne cette souffrance* » et « *accompagner et soutenir les personnes en souffrance* » sont des missions clés du réseau national du risque psycho-social, constitué de psychologues, médecins généralistes et psychiatres.

Enfin, la formation de primo-écoutants ou de référents bien-être au sein des équipes permet de repérer précocement les signes de mal-être, d'apporter une première écoute active et d'orienter vers un soutien spécialisé si nécessaire. Comme le rappelle la plateforme Psycom, « *la communication transparente avec l'employeur est essentielle pour un aménagement réussi des horaires de travail* », mais elle l'est tout autant pour la mise en place de dispositifs de soutien psychologique adaptés, favorisant la solidarité et l'amélioration du climat de travail.

• Participation des équipes à l'organisation du travail

Impliquer les professionnels dans les choix organisationnels constitue un levier majeur pour renforcer leur sentiment d'appartenance, leur motivation et la qualité du service rendu. Comme le souligne l'ANACT, « *la participation des salariés à l'organisation du travail favorise l'émergence de solutions innovantes et adaptées aux réalités du terrain* » (ANACT, 2022). La co-construction des plannings, par exemple, permet de mieux prendre en compte les contraintes individuelles, d'anticiper les périodes de surcharge ou de fragilité, et de limiter les tensions liées à la répartition des tâches.

Les réunions participatives et commissions internes, organisées régulièrement, offrent à chacun la possibilité de proposer des améliorations, de partager ses besoins ou ses idées pour optimiser le fonctionnement du service. Selon l'INRS, « *impliquer les salariés dans les décisions qui les concernent directement contribue à leur bien-être, à la prévention des risques psychosociaux et à l'amélioration du climat social* » (INRS, 2021).

Enfin, l'expérimentation de nouveaux modèles organisationnels, tels que les équipes autogérées ou les espaces de décision partagée, favorise l'autonomie et la responsabilisation collective. D'après l'ANACT, « *ces démarches participatives permettent d'adapter l'organisation aux évolutions du secteur, d'innover et d'accroître la satisfaction au travail* » (ANACT, 2022).

• Construire une culture managériale qui protège le hors-travail

Adopter une méthode de management orientée vers l'humanisme, c'est choisir de libérer les professionnels de leurs préoccupations majeures pour leur permettre de s'investir pleinement dans leur mission. Comme le rappelle Véronique Salvi, « *le management bien-traitant consiste à prendre soin des professionnels avec la même attention que celle portée aux usagers* » (Salvi, 2021, p. 15). Ainsi, un professionnel dont l'esprit est apaisé peut consacrer toute son attention, son écoute et son énergie positive au travail social et médico-social, ce qui a un impact direct et bénéfique sur la santé et le bien-être des personnes accompagnées.

Aujourd’hui, la Qualité de Vie au Travail (QVT) s’impose comme un enjeu central dans le secteur médico-social. Former et accompagner les managers à ces nouvelles pratiques devient essentiel. Laurent Guenebaut souligne à ce sujet : « *Le bien-être au travail n'est pas un luxe, mais une condition de la performance collective et de la santé individuelle* » (Guenebaut, 2018, p. 42). Intégrer la QVT dans les politiques d’établissement, c’est non seulement garantir la santé, la fidélisation et l’engagement des professionnels, mais aussi améliorer la qualité de l’accompagnement offert aux usagers.

Au-delà de ces bénéfices immédiats, la QVT représente un levier majeur pour répondre à la crise des vocations qui touche le secteur social et médico-social. En rendant ces métiers plus attractifs, durables et porteurs de sens, la QVT attire et retient les nouvelles générations de professionnels, tout en donnant un nouvel élan à l’ensemble du secteur. Comme l’écrit Salvi, « *la bien-traitance managériale est un facteur d’attractivité et de fidélisation des équipes* » (Salvi, 2021, p. 38).

Références

Ouvrages

- Bachelard, O. (2017). Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant. Presses de l'EHESP.
- Guenebaut, L. (2018). Petit traité du bien-être au travail. Dunod.
- Salvi, V. (2021). Abécédaire du management bien-traitant. Chronique Sociale.

Rapports, études et statistiques

- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. (2022). Participation des salariés et organisation du travail.
- Aidants15. (2023). Aménagement du temps de travail pour les aidants.
- Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques. (2021). Les proches aidants en France.
- GEARH. (2025). Tendances sur les aidants familiaux en France. gearh.fr.
- INSEE. (2021). Statistiques sur les familles.
- Institut national de recherche et de sécurité. (2021). Les démarches participatives en prévention des risques psychosociaux.
- Observatoire de la société. (2025). Familles monoparentales : la progression continue.

Sources institutionnelles et sites officiels

- Code du travail. (2024). Article L.3121-49.
- Ministère des Solidarités et de la Santé. (2021). Les proches aidants en France. solidarites-sante.gouv.fr.
- MonParcoursHandicap.gouv.fr. (2025, 16 juin). Accompagnement psychologique : Mon soutien psy.
- Psycom. (2025, 10 juin). Les lignes d'écoute – Santé Mentale Info.
- SPS. (2025, 27 février). Prise en charge psychologique : le dispositif SPS.