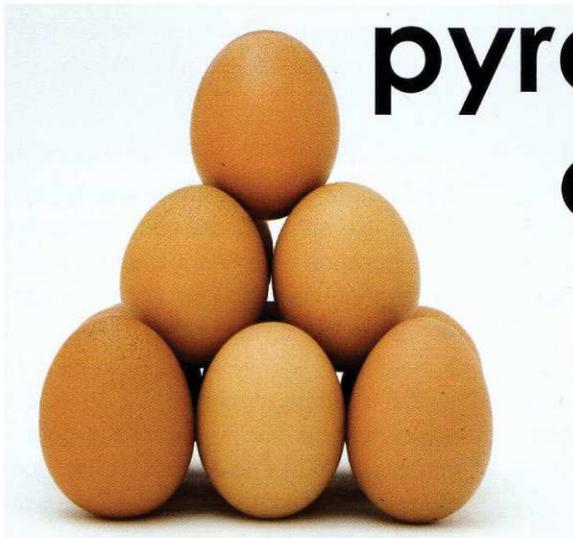


Management : de la pyramide au cercle



A force de devoir imposer toutes leurs décisions, les directeurs s'épuisent souvent. Spécialiste du management dans les établissements médico-sociaux, coach et formatrice, Dominique D. Viau propose un management alternatif, fondé sur la participation de l'ensemble des salariés.

Depuis ses origines italiennes - maneggiare - le management s'inscrit dans une pratique dominante fondée sur le pouvoir : diriger. La figure géométrique du management est toute trouvée : la pyramide. Mais avec le temps, la pyramide s'émousse, la base s'agitte, les pentes deviennent de plus en plus fréquentées. Les changements de la société remettent en cause un management paternaliste fondé sur l'image du patriarche dans la cellule familiale. Diriger ne suffit plus. L'entreprise n'est plus un empilement de fonctions dans un ordre immuable. Elle devient un vivier de personnes, avec une mobilité accrue.

Diriger sans accompagner n'est que ruine de l'âme des équipes...

Le domaine médico-social a ceci de particulier, que les structures ont souvent un organigramme extrêmement complexe. Comment s'articulent les rôles et les fonctions des soignants avec ceux des administratifs, ceux des pouvoirs publics avec ceux des secteurs privés, ceux des permanents avec ceux des intérimaires... ?

La plupart des responsables d'établissements dirigent, mais n'accompagnent pas. Souvent parce que le temps et les moyens manquent, ou parce qu'ils n'y ont pas été formés. Accompagner ne peut relever de la débrouillardise. Or, c'est le vecteur le plus sûr vers un management participatif, sans prise de décision unilatérale. Il exige un projet clair de la part du manager et une adhésion de la part des collaborateurs. Accompagner, c'est accepter qu'il n'y ait pas de recette a priori. Tous les guides, toutes les méthodes, tous les conseils ne valent que si l'intéressé trouve son propre style. Question d'équilibre personnel.

Il existe cependant un questionnaire simple qui tient en cinq points, pour construire un management participatif :

1. Quel en est l'**objectif** spécifique, réalisable et déterminé dans le temps, pour donner une direction à son management ?
2. Quelle est la **situation** ? Un état des lieux s'impose pour prendre en compte tous les partenaires et les modes de fonctionnement de sa structure et définir ce qui se passe réellement.

3. Quelles sont les **options** pour atteindre son objectif ?
4. Quelles **actions** mettre en œuvre pour la réalisation de son objectif ?
5. Qu'est-ce qui est sous son **contrôle** et qu'est-ce qui ne l'est pas ?

Autant concentrer son énergie sur son libre-arbitre plutôt que de se battre contre des moulins. Passer du pyramidal au participatif suppose un changement, or l'être humain n'aime pas le changement. Il est source d'inconnu, de peur, de doute, de remise en question. Le changement rend fragile avant de renforcer.

Bas niveau d'éducation = résistance au changement = confort dans routine...

Plus le niveau d'éducation et de motivation de la personne est bas, ou plus la personne est dans l'autorité, plus elle résistera au changement, plus il y aura un travail d'accompagnement à faire, dans le but d'obtenir l'adhésion de cette personne rassurée par la routine de l'ordre établi. D'où l'importance de

l'accueil, du temps passé à la prise de connaissance et de la mise en confiance.

Bien des dirigeants instaurent de nouvelles procédures, convoquent des collaborateurs à des réunions et prennent des décisions « pour leur bien », privilégiant ainsi une démarche individuelle non adaptée, ou hors contexte.

Si l'on souhaite mettre en place un management participatif, le meilleur moyen est que chacun des futurs participants ait sa place dès le début dans la réflexion et la mise en place du participatif, dans la perspective de « la bonne personne à la bonne place », d'où un réel travail de collaboration, qui souvent peut être difficile à intégrer pour des personnes plus habituées à l'injonction. Mais il peut être aussi difficile de faire accepter ce type de changement à des cadres qui campent sur leurs prérogatives et à d'autres qui ont « toujours fonctionné comme ça ».

Invitez vos équipes à jouer le jeu de l'amélioration !

Dans une approche participative, il existe un mode de questionnement qui invite réellement les partenaires à jouer le jeu : Comment voyez-vous l'évolution de votre métier ? Comment vous organiseriez-vous autrement ? Comment va se dérouler votre semaine ? Quels en sont les points forts, les points faibles ? Que souhaitez-vous supprimer, créer, réduire, conserver, développer, mettre en œuvre... ?

On est loin du directif où la personne n'est qu'un exécutant, au risque de perdre sa motivation, d'arriver à épuisement ou de ne pas utiliser la richesse de ses capacités.

En invitant l'autre à l'action réfléchie, on désamorce les hostilités.

Enfin, construire un management participatif, c'est vouloir que chacun trouve

son équilibre dans la hiérarchie des fonctions et l'égalité des personnes, c'est rester soi-même tout en s'adaptant, privilégier la réalité aux présupposés, s'impliquer sans se substituer, savoir dire un oui et un non motivés, c'est confirmer, reformuler, valider, être dans un contrat moral tacite avec chacun des partenaires, le respecter et le faire respecter... au quotidien.

Participatif, le management a la figure géométrique du cercle, forme conviviale archaïque fondamentale.

Le manager est au centre, les collaborateurs sur les rayons, les patients-résidents-clients au pourtour, en lien les uns avec les autres, pour le bien de tous, dans une éthique de qualité, dont chacun peut bénéficier. ■

Dominique D. Viau
Coach
accompagnement
personnel
& professionnel

