

« Et si vous passiez à la

Accepter de ne pas tout contrôler et prendre le risque de s'en remettre à l'équipe. Telle est la proposition de Céline Bartette-Gaillot aux managers du secteur social et médico-social. En cette période de crise, l'intervenante en thérapie sociale les engage à faire preuve d'audace en redonnant au manager sa juste place de régulation et de soutien fondée sur la confiance mutuelle.

Par Céline Bartette-Gaillot

Si les crises actuelles confrontent le secteur médico-social à une complexité accrue, elles ouvrent pour les salariés de nouvelles pistes d'exploration des rapports à l'organisation employeur. Cette complexité durable invite à un partage sur un management plus audacieux, nourrissant des relations au travail plus confiantes.

D'abord, parce que la complexité, c'est la vie ! Une conjonction d'ordre et de désordre, de multiples variables. Être manager, c'est exercer un métier au cœur de cette complexité, une fonction exigeante qui confronte à l'altérité et implique de repenser le rapport à autrui. Et si cette période inédite était justement l'opportunité d'une audace managériale : le basculement des relations professionnelles vers la confiance mutuelle ?

Trouver la sécurité intérieure

Faire preuve de cette audace, c'est décider une double régulation : la relation à soi ou *conscience de soi* et la relation aux autres, notamment à l'équipe. Concernant la relation à soi, c'est une forme d'autorégulation qui permet de trouver suffisamment de sécurité intérieure grâce à l'identité managériale et au lâcher-prise.

L'identité managériale est liée à la fonction et aux niveaux de responsabilité. Si elle est trop instable (trop de déséquilibre entre la part d'incertitude et celle de confiance en soi), le manager peut s'empêcher de s'ouvrir à ses doutes, à ses peurs, ses a priori et avoir un comportement inadapté laissant la place aux petites voix intérieures qui sabotent les bonnes intentions : « *Ce n'est pas une bonne idée* », « *Je n'y arriverai pas* », « *Je manque de légitimité* », « *Je dois gérer* », « *S'intéresser aux salariés, c'est faire du social* »... En situation de crise, la tentation de les écouter est grande, s'abritant derrière les procédures pour rationaliser, mesu-

rer, contrôler. Décider d'explorer ses propres obstacles et ses freins, c'est se faire confiance et se confronter au réel pour être plus nuancé, plus inventif, tout en acceptant d'avancer à tâtons dans une réalité imparfaite. Si le manager prend le parti d'être cette personne en croissance, en ayant une meilleure conscience de lui-même, il exercera son métier avec plus de fluidité, plus de confiance en lui, donc de confiance en l'autre. C'est un acte préventif avant de s'engager dans une manière d'agir nouvelle et durable.

Le lâcher-prise consiste à distinguer ce qui peut être contrôlé et influencé, de ce qui ne peut l'être. Pour le manager, c'est l'acceptation de sa juste puissance, celle qui fait agir là où il y a suffisamment de marges de manœuvre, afin de vivre cette complexité avec moins de tensions et moins de risques d'usure. L'audace du dirigeant est faite de cette humilité à se décentrer, à accueillir sa vulnérabilité. Pour mener à bien les transformations d'un système, il doit d'abord s'accompagner dans ses propres transformations en renonçant à nourrir « la bonne image ».

Une liberté suffisante

Au niveau collectif, il y a deux ingrédients essentiels : la vision positive des professionnels et la valorisation de la conflictualité pour faire équipe.

La vision positive, c'est décider que chaque professionnel est une personne-ressource : responsable, capable d'arbitrer et de résoudre des problématiques en élaborant des solutions créatives. L'audace managériale, faite d'attention et d'empathie, offre à chacun de « faire sa part ». Décider de diriger par la confiance est audacieux, car c'est

accepter que les réponses aux problématiques sont dans l'équipe grâce à une liberté suffisante. C'est dépasser la tentation de « reprendre les rênes », notamment en situation de crise, pour permettre aux professionnels de déployer leurs compétences et développer leurs capacités d'apprentissage.

Ce n'est pas supprimer le cadre et la hiérarchie, c'est ajuster le double rôle du manager : un rôle traditionnel de décideur, d'arbitre, de pilote – qui apporte protection et contrôle – et un autre plus nouveau de facilitateur – qui crée les conditions pour favoriser suffisamment d'autonomie et de responsabilité. À savoir s'intéresser au travail et aux relations dans leur complexité avant de raisonner stratégie globale et organisation. Cette alternative de la confiance redonne sa juste place au manager, celle de régulation et de soutien.

« La transformation est là : changer la perception de soi et changer sa perception des autres. »

CARTE D'IDENTITÉ



© ad allis

Nom. Céline Bartette-Gaillot.
Parcours. Responsable des ressources humaines, formatrice et consultante en relations humaines.
Fonction actuelle. Fondatrice et intervenante au sein du cabinet ad allis depuis 2011.

régulation managériale? »

Valoriser la conflictualité, c'est prendre le temps de faire vivre le dialogue dans son organisation en organisant la régulation collective. C'est éviter et dépasser d'éventuelles violences, obstacles à la coopération. Pas les violences des jeunes, ni des personnes accompagnées. Celles de l'équipe, dans l'équipe, se traduisant par différents comportements: clivages, dévalorisation, démotivation, déresponsabilisation, défiance, épuisement, mise sous pression... Faire conflit, c'est donc se donner les moyens de sortir des violences, car tant que l'autre représente une menace, la coopération est impossible. C'est se dire la vérité sur la réalité telle qu'elle est pour chacun. Agir dans la complexité, chaque personne apprenant des autres en dialoguant pour révéler ses points de vue, en se questionnant. Les relations de confiance et de compréhension réciproques se renforcent, les ajustements pour mieux travailler ensemble se font.

Une démarche réflexive continue

Ce type de management est fondé sur le goût d'apprendre, sur le droit à l'erreur, indispensable pour progresser. Il ne s'appuie ni la peur ni sur la contrainte, plutôt sur une démarche réflexive continue du manager et de l'équipe, tous ensemble.

Engager ce processus de coopération, c'est donc poser un acte audacieux: en prenant le risque de la relation aux professionnels, le risque de s'écouter, en renonçant à une certaine tranquillité, sans savoir ce qui va se dire, s'éprouver, se produire; en permettant à chaque personne d'avoir une influence sur l'organisation du travail et le système de travail; en remettant en cause le dogme managérial « commandement-contrôle »; en s'exposant et en prenant en compte la vie

« Prendre le temps de faire vivre le dialogue dans son organisation, c'est éviter d'éventuelles violences, obstacles à la coopération. »

émotionnelle des uns et des autres pour faire équipe. L'audace est dans le juste positionnement entre une logique de gestion des situations et une logique d'accompagnement des personnes: être dans une part de contrôle suffisante (cadre, orientations), et en même temps créer les conditions qui favorisent la responsabilité. Oser ainsi passer d'un modèle trop vertical et bureaucratique où le dirigeant est un relais de transmission des décisions prises au sommet, à un modèle plus horizontal où il est un soutien et un facilitateur. Sans chercher à être un manager abouti, celui qui sait tout sur tout. C'est incarner soi-même un processus de changement dans sa posture, une posture plus compréhensive et moins prescriptive. Dans tous les cas, une posture vraie, sans complaisance.

Tout comme les personnes accompagnées sont au cœur de leur accompagnement, l'audace managériale consiste à remettre chaque professionnel au cœur de l'entreprise médico-sociale et chaque manager dans un rôle d'organisateur, pas de contrôleur du travail. La confiance reçue pourra être donnée en retour. C'est à ce prix que la diversité, faite des motivations de chaque personne, pourra exister.

ALLER PLUS LOIN

- « Bien vivre avec les autres », Charles Rojzman, Larousse, 2009
- « Théorie de la régulation sociale », Jean-Daniel Reynaud, La Découverte, 2003

Si vous souhaitez contribuer au débat, proposer une tribune ou réagir à celle-ci, n'hésitez pas et contactez la rédaction: redaction-directions@directions.fr



EXPERT DU SECTEUR SOCIAL & MEDICO-SOCIAL

PARTENAIRE ASSURANCES DE NOMBREUX ÉTABLISSEMENTS ET FONDATIONS SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

RC Pro Medicale, Flotte Automobile, Contrat Mission, Protection des salariés, Formations, Gestion de crise...

Planète ASSURANCES
M M A

"ÉTUDE & AUDIT DE VOTRE DOSSIER D'ASSURANCE GRATUIT"

Bénéficiez, vous aussi de notre Expertise et Tarifs négociés !

VOTRE CONTACT
Emmanuel MOINARD
Tél : 06 88 38 90 73
emmanuel.moinard@mma.fr