

CONSEIL DE FILIÈRE

Dr Éric KILEDJIAN
Médecin gériatre
Centre Hospitalier Lucien Husselet
DAC Visage-MRSI
e.kiledjian@ch-vienne.fr

Mélody NICOLLET
Assistante de filière
04 58 17 17 31
m.nicollet@mrsi.fr

Isabelle CALARD
IDEL, CPTS Vienne

Maureen DEVIDAL
Directrice Ehpad privé

Dr Marianne DUMAS
Médecin coordinatrice Ehpad

Léa EPARVIER
Directrice résidence autonomie

Jérôme FOURCADE
Directeur SAD associatif

Virginie GIRAULT
Assistante sociale CH Vienne
DAC Visage-MRSI

Karine LETEVE
Directrice Ehpad public

Dr Pascal PRADAT
Médecin généraliste,
Médecin coordinateur Ehpad

Françoise ROUAT
Directrice SAD privé

Pauline SCHECK
Directrice SAD privé

Pauline SENS
Directrice Ehpad public

Élise SEVIERI
Directrice SIAD Vienne

Quels enjeux pour le management dans le contexte sociétal du changement du rapport au travail ?

Patrick Dham, ex-dirigeant, bénévole d'accompagnement en EMSP et en Ehpad, Lyon

Aux risques sanitaires, environnementaux, économiques, géopolitiques, est venu progressivement s'ajouter, dans les dernières décennies, un risque de fracture entre deux visions de la « valeur du travail ». Tous ces risques, dont personne ne peut plus ignorer la probabilité de survenance, l'ampleur, la violence, la durée, viennent mettre à l'épreuve la résilience des personnes et des organisations. Outre les travaux de Boris Cyrulnik, la définition de la résilience proposée par le directeur général de la Croix-Rouge française est intéressante : *c'est le rapport entre l'exposition aux risques et la capacité de préparation en amont (pour tenter de les éviter ou les minimiser), de protection en aval (pour minimiser leurs effets) et de cohésion sociale (pour les traverser).*

Le management, qui a pu être vu, un temps, comme un relai ou une courroie de transmission, acquiert de nouvelles lettres de noblesse, notamment dans sa capacité à accroître toutes les formes de résilience et à prendre soin de l'humain.

Les organisations qui traversent le mieux les crises

L'observation de la vie socio-économique réelle (Kalika, Beaulieu, 2021), des succès et des déboires des organisations traversant ou ayant traversé les crises, fait apparaître 7 clés fondamentales de survie. Je prendrai quelques exemples piochés dans le diagnostic territorial de la filière gériatologique du territoire de Vienne.

- **Anticiper** : c'est l'objet même de la création de la filière et des attentes de ses participants sur ses développements.
- **Se socialiser au nouvel environnement**. Sont mentionnées comme déterminantes : les nouvelles aspirations des collaborateurs ; les nouvelles attentes des patients ; la part croissante de nouveaux acteurs comme les aidants dans les parcours de soins ; la prise de conscience de tous les « in-visibles » ; etc.
- **Entreprendre et coopérer** : On retrouve, sous-jacents quelques-uns des 33 chantiers pilotés par les ARS régionaux ; des besoins exprimés concernant les liens services d'urgence-territoire ou encore la coordination des retours à domicile ; la prise de conscience de la nécessaire évolution des formes de coopération avec les patients et les aidants ; etc.
- **Rebondir**: Le diagnostic parle de « labourage » et de « réamorçage ».
- **Être solidaire et prendre soin des équipes** est au cœur des attentes exprimées, tant entre pairs à tous les niveaux que dans les relations managers-managés ou entre acteurs des organisations engagées dans les coopérations.

L'intérêt particulier de la posture de manager « facilitateur proactif »

Face à l'émergence d'un risque, trois postures de management ont été identifiées en vie réelle par le Business Science Institute (Thévenet, 2009), caractérisées par plus ou moins de repli sur les acquis, de réactivité offensive, de préparation durable du futur. Celle de **facilitateur proactif** présente un intérêt particulier dans un monde incertain. Il ou elle affronte la crise et s'efforce non seulement d'atteindre les objectifs que se donne l'organisation, mais aussi prête une attention particulière à *la manière* de les atteindre ; préparant ainsi le futur incertain, en :

- Détectant les nouveaux talents et favorisant l'émergence et la *capitalisation des savoir-faire et savoir-être nouveaux*, combinables de façon originale pour faire face aux sollicitations encore imprévisibles de régimes instables potentiels ; en prenant soin lui aussi de l'humain ;
- Détectant les failles et fractures pour rapidement en tirer des leçons et les corriger ;

- Équilibrant l'exigence de résilience. Dans les modèles « mécanistes » précédents, c'était aux personnes de faire l'effort de s'adapter au système. Désormais, c'est aussi à l'entreprise de faire un bout du chemin pour mettre le plus possible les personnes en situation de satisfaction professionnelle et de nourrir le sentiment de leur possible réussite ;

En situation de crise, la dynamique d'intégration des changements est complexifiée

L'intégration d'un changement rencontre deux questions majeures, dans l'intime : « Quel sens et quels enjeux pour moi ? » et « Ai-je les moyens de réussir et d'y trouver de la satisfaction ? » La capacité de plaisir professionnel, née de l'intégration réussie de cette perspective de changement, est un véritable trésor qui appelle à être mobilisé.

Or, en situation de crise, cette dynamique liée au changement est sous stress, parfois extrême. D'abord, la satisfaction de certains besoins essentiels est complexifiée : capitaliser et faire fructifier ses acquis, comprendre, se sécuriser, être en relation, etc. Quelques verbatims du diagnostic territorial témoignent de ces sources de tension : « des valeurs professionnelles bousculées », « défiance vis-à-vis des hiérarchies et procédures », « qualité de vie au travail dégradée au regard des aspirations », « moins de concession au travail et plus de vie », « dissonances entre valeurs personnelles et valeurs d'entreprise », etc. C'est aussi vrai dans la dynamique collective : « la grande démission », « la crise de confiance dans les institutions », « les vacances de postes et difficultés de recrutement dégradant l'accès aux soins », etc.

Une *grande proximité relationnelle* de la part du manager est alors particulièrement importante. Elle lui permet d'ajuster sa posture, au niveau individuel comme au niveau collectif pour : susciter du sens, expliquer le cap, adapter la communication, ajuster l'incarnation de la confiance, du soutien, de la solidarité, de la reconnaissance et du respect. En retour, cela nourrit ses réflexions. *De grandes réussites professionnelles peuvent naître de l'écoute attentive de personnes qui prennent plaisir à exercer leur activité comme de celles qui éprouvent des difficultés, dans le même contexte.*

Agir sur des curseurs subtils

La proximité relationnelle expose le manager, il lui faut en être conscient. La personne en situation de management est jugée sur la forme de sa présence et la teneur de ses actes. Tout manager, mais surtout le manager « facilitateur proactif » doit donc travailler intensément sa compréhension des contextes et des situations pour trouver justesse et efficacité. Il est important que l'organisation l'y aide. Cette proximité relationnelle permet aussi d'actionner des curseurs extrêmement puissants et souvent sous-estimés :

- **La force du symbolique des actes**, qui les dépasse largement. Le tam-tam de l'entreprise porte largement cette musique, qu'elle soit positive ou négative. À titre d'exemples, des attentions simples aux personnes, mises en œuvre avec authenticité, peuvent véhiculer une forte charge symbolique : aménagement d'espaces-temps d'échanges informels où communiquer directement et écouter avec sincérité les personnes exprimer plaisirs, difficultés, colères, voire souffrances, pour faire progresser l'organisation ; expression de marques de reconnaissance particulières pour des personnes ou des équipes qui se sont illustrées ; etc.
- **La puissance de l'informel et de la co-création** : le plaisir professionnel a besoin d'être engagé, il lui faut des terrains d'expression. Le manager doit s'attacher à les ménager, par exemple en étant clair sur « l'ambition » et le « pour quoi », et souple sur le « comment » ; ou en promouvant des approches de co-création avec les parties prenantes. Dans le monde de la santé, cela vaut également dans l'amplification des co-constructions entre professionnels de santé et experts de l'administration.
- L'importance et **le développement des « zones de confort »** : les personnes comme les collectifs ont besoin de « zones de stabilité » qui font sens localement pour mieux appréhender les changements et prendre appui pour plonger dans la traversée de l'incertitude. Elles peuvent être trouvées dans les valeurs de l'entreprise, des succès des équipes, des savoir-faire particuliers, etc.

En conclusion, certes il y a de nouveaux risques et des évolutions dans l'expression des attentes des parties prenantes, mais cela met l'emphase sur le management. Le « contrat de management » a évolué. Pour cela, les managers aussi ont besoin de d'accompagnement et de soutien. *C'est un travail sur la confiance : en soi, dans les autres, dans la force du collectif ; et la bienveillance.* C'est particulièrement vrai dans le monde de la santé où les professionnels sont mus par des valeurs et attentes fortes dans le domaine de l'humain, dans le « donner » comme dans le « recevoir ».

Pour aller plus loin :

Kalika Michel, Beaulieu Paul, *Les impacts durables de la crise sur le management*, Éditions EMS, 2021.
Thévenet Maurice, *Manager en temps de crise*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2009.