

Table des matières

Préface, <i>Fernand Le Deun</i>	3
Avant-propos, <i>Philippe Geffroy</i>	5
Introduction, <i>Hervé Henry</i>	15

1. LA POSTURE DU MANAGER

Directeur, une posture construite sur des valeurs et un parcours de vie, <i>Marie-Odile Velut</i>	21
De la posture de soignant à celle de directeur.....	22
L'exercice de la fonction de directeur.....	26
Les apports de cette expérience.....	31
Conclusion.....	34
Comment être un manager légitime à 25 ans?, <i>Lydie Perache</i>	37
Définition des notions utilisées.....	38
De l'origine de la légitimité.....	41
Le directeur est aussi une personne.....	48
Conclusion.....	55
Le directeur, vecteur d'optimisme et de possible, <i>Rachel Bihan</i>	57
Les dégâts du pessimisme sur l'établissement.....	58
Créer les conditions du possible.....	62
L'attitude positive du manager.....	67
Conclusion.....	74

2. LES LEVIERS DU CHANGEMENT

Décider... c'est un métier!, <i>Jean-Pierre Rault</i>	77
Les composantes de la décision.....	78
Prendre en compte le temps.....	80
L'intrusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).....	84
Le directeur et les autres : entre émotion, empathie et ressenti.....	87
Conclusion.....	91

Entre une mission annoncée et le travail réalisé : une partition personnelle, <i>Jean Briens</i>	95
Écouter l'abandon : la condition pour se projeter.....	97
Écouter ceux qui ont vu : l'engagement vers une parole possible.....	100
Écouter les messages formels et se faire confiance pour les interpréter.....	105
Conclusion : soignons l'interprétation.....	108
Du bon usage de l'audace en management, <i>Albane Trihan</i>	113
L'audace en management : un vrai savoir-être.....	114
Des outils managériaux au service du manager audacieux.....	121
L'audace au service du bien collectif.....	126
Conclusion.....	129
Ouverture et réseautage, un levier de management dynamisant, <i>Fanny Sallé</i>	131
Définir la notion de réseau.....	132
Les conditions de réussite.....	136
Le réseau, un outil au service du renouvellement des pratiques de dialogue social.....	142
Conclusion.....	147

3. LA GESTION DES CYCLES

Manager avec bonheur, <i>Alphonse Rattenni</i>	151
De la singularité et de la subjectivité d'un parcours.....	152
De l'émergence d'une nouvelle identité professionnelle.....	154
Un engagement et des convictions en cohérence.....	157
Conclusion : pour un management agile.....	169
Management et désenchantement professionnel, <i>Kacem Ouatiki</i>	173
Un établissement à l'abandon.....	174
Le processus du désenchantement professionnel.....	178
La remobilisation des équipes par la règle des 3 P.....	184
Conclusion.....	188
Vaincre l'épuisement professionnel, <i>Laure Leyris</i>	191
Une lente détérioration de l'état physique, émotionnel, social.....	192
Les causes du <i>burn-out</i>	197
Sortir de l'épuisement professionnel.....	202
Conclusion.....	207

La direction : aventure collective et souci de soi, Jérôme Passicoussel	209
De l'héritage institutionnel à l'aventure collective.....	210
Le souci de soi pour mieux agir avec les autres.....	216
Conclusion.....	221
Conclusion, Hervé Henry	225
Postface, Jean-Marie André	227
Les auteurs	233
Liste des sigles	237
Remerciements	239

Introduction

Hervé Henry

Ce livre que vous avez dans les mains est issu de la création d'un groupe de travail qui a réuni, pendant quatre ans, onze directeurs d'établissements sociaux, médico-sociaux et sanitaires et sociaux, couramment dénommé sous le sigle D3S. Il parlait des écarts que nous avons pu constater entre le discours qu'il est socialement convenu de tenir sur l'exercice du métier, la perception que nous en avons pour l'avoir exercé et les conversations que nous avons pu avoir avec des collègues, néanmoins amis, dans le cercle privé. Cette discordance entre notre vécu, son partage dans l'espace privé avec des collègues, et les conversations que nous avons apprises à tenir avec un strict respect de la codification de ces interactions ouvrait un différentiel qu'il nous a semblé nécessaire de faire émerger.

La création d'un groupe de co-développement des compétences managériales ouvert et réservé aux D3S en fonction a permis de vérifier ce constat en mettant en évidence, vous le verrez au fil de ces pages, que l'exercice de ce métier, bien plus qu'un savoir-faire technique qu'il nous semble plus simple de s'approprier, nécessite aussi des compétences que nous rattachons à la personne et à sa trajectoire. Ces compétences, complémentaires au savoir-faire cognitif (la comptabilité, le droit de la fonction publique, le droit des usagers...), nous les nommons compétences affectives, c'est-à-dire cette capacité dans l'exercice d'un métier, stressant par la nature de la responsabilité exercée, à conserver un recul réflexif suffisant sur son action, malgré les inquiétudes, les doutes, les peurs, les colères qui traversent tout un chacun. L'avant-propos de Philippe Geffroy nous décrit avec acuité comment il a procédé pour cette mission que nous lui avons confiée.

Les trois parties composant cet ouvrage se sont construites assez naturellement et permettent d'éclairer avec plusieurs points de vue différents les déterminants qui concourent à la réussite de l'exercice de cette fonction.

La posture du manager explore d'abord la question des préalables au métier : élucider ce qui, dans un parcours de vie, a amené vers des missions de management. Cela permet de faire ressortir les valeurs sur lesquelles un directeur peut s'ancrer (texte de Marie-Odile Velut). Ensuite, une fois en poste, se pose parfois la question de sa propre légitimité à agir, Lydie Perache analyse cette question en prenant appui sur ses premières expériences de toute jeune professionnelle. Elle met ainsi en lumière une problématique qui, au fond, traverse tous les âges quelle que soit la trajectoire. Enfin, il faut prendre position, choisir sa posture : Rachel Bihan nous propose celle d'une vision optimiste pour ouvrir des possibles.

Les leviers du changement s'ouvrent sur une question peu explorée, alors qu'elle se situe au cœur du métier, celle de la prise de décision. Jean-Pierre Rault nous montre qu'il s'y cache quelques complexités insoupçonnées. Jean Briens nous emmène ensuite à travers trois cycles successifs de direction pour montrer la fabrique par le directeur d'une bonne part de la mission qu'il va ensuite réaliser. Comme autre levier possible, la question de l'audace explore la prise de risque nécessaire dans l'exercice de cette profession. Albane Trihan en propose un usage adapté qui a pour conséquence de nourrir le leadership du manager. Enfin, l'ouverture de l'institution à son environnement est envisagée par les pratiques de réseautage. Fanny Sallé nous montre qu'il s'agit en plus d'un outil très efficace de management.

La gestion des cycles nous invite ensuite à explorer les satisfactions de l'exercice de ce métier. Alphonse Rattenni décrit son parcours de dirigeant avec gourmandise et bonheur. Ce sont ensuite les crises qui sont traitées. Collectives, Kacem Ouatiki nous présente son action face au mécanisme du désenchantement professionnel dans lequel était pris un établissement où il s'est retrouvé en première ligne. Puis celle du dirigeant, de sa lassitude jusqu'au *burn-out* dont Laure Leyris nous montre le processus et en envisage les portes de sortie. L'ouvrage se clôt sur la contribution de Jérôme Passicoussat qui, à travers une

expérience complexe de fusion de deux ensembles institutionnels, nous montre que cette aventure collective ne fonctionne que si le dirigeant ne s'oublie pas.

Nous avons tenu à éviter une harmonisation excessive de la forme des textes. Il nous semblait important de maintenir dans une certaine mesure cette parole libre et authentique, directement issue d'un contexte favorisant son expression. Au moment où le Centre national de gestion et l'EHESP s'engagent dans un partenariat ayant pour objectif une réflexion de fond sur la notion de « dirigeants à haut potentiel », nous espérons que cette aventure collective apportera sa pierre à l'édifice par l'accent mis sur le dirigeant en situation et par ce que les personnels de direction de la fonction publique hospitalière, ayant participé à cette aventure peuvent nous décrire de la complexité de ce métier.

À l'heure où ce travail se termine, je formule le vœu que les directeurs et directrices en poste, quel que soit leur secteur d'exercice, trouveront dans ces pages des réponses qui éclaireront leurs pratiques. Je souhaite aussi que les élèves directeurs puissent s'approprier à travers ces lignes le questionnement de leurs aînés dans leur carrière, afin qu'ils puissent le mobiliser pour tracer ensuite leur propre route.