

MANAGER DANS LE SECTEUR SANITAIRE ET MÉDICO-SOCIAL

LES GUIDES PRATIQUES
Management - Ressources Humaines

MANAGER DANS LE SECTEUR SANITAIRE ET MÉDICO-SOCIAL

**Pour les professionnels de santé : médecins, pharmaciens
et cadres de santé**

**Auteurs : Christine BENOIT
Dr Christine PASSERAT-BOULADE**

Édition 2020

© GERESO Édition 2018, 2020

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Janvier 2020

ISBN : 978-2-37890-339-8

EAN 13 : 9782378903398

ISSN : 2260-6939

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-410-4

ePub : 978-2-37890-411-1

Kindle : 978-2-37890-412-8

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

DANS LA MÊME COLLECTION :

- Compensation and benefits
- Comprendre l'économie et la finance
- Comprendre le financement des ventes et de l'export
- Comprendre les comptes annuels
- Comptabilité, finance, gestion en pratique
- CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux
- CSE et CHSCT : les bonnes pratiques en santé, sécurité et conditions de travail
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique d'externalisation des SI
- Guide pratique des élections professionnelles
- La gestion de patrimoine
- Le contrôle de gestion
- Le contrôle de gestion sociale
- Le droit des contrats en 60 questions
- Management des compétences en pratique
- Manager un établissement de santé
- Manager un service ressources humaines
- Planification de projet
- Responsabilités civile et pénale pour autrui
- Transformer et urbaniser l'entreprise
- Valoriser la Ressource Humaine dans l'organisation

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESD

PRÉFACE

Les établissements de santé occupent une place à part dans le paysage des organisations. Dans les hôpitaux publics comme dans les cliniques privées ou les groupements de soignants (maisons et pôles de santé, cabinets de groupe...), l'indépendance des professionnels dans l'exercice de leur art percute le fonctionnement habituel des institutions, fondé sur l'unicité de commandement et une hiérarchie pyramidale. Ni le salariat dans les hôpitaux publics, ni les contrats d'exercice ou d'exploitation dans les établissements privés n'ont complètement permis aux propriétaires et aux dirigeants de ces structures d'exercer une maîtrise totale sur la production de soins. En dépit des démarches de certification et de systèmes de contrôle interne de plus en plus sophistiqués, le cœur de métier, autrement dit le contenu de la décision ou du geste du médecin ou du pharmacien, reste hors de portée des équipes administratives. L'accès à l'intimité de la relation avec le patient, scrupuleusement protégée tant par la loi que par les Ordres professionnels, constitue une barrière infranchissable pour les « profanes » du soin que sont les équipes de direction. Le découpage du fonctionnement des établissements qui en résulte en deux sphères quasi étanches, le soin d'une part et l'administration – ou la gestion – d'autre part, constitue la pierre d'achoppement du management des organisations de santé. Cette distance est aggravée par la taille des établissements, qui multiplie le nombre de niveaux hiérarchiques et éloigne un peu plus encore les directions de ce terrain impénétrable. Laquelle distance est encore plus marquée en raison de la spécialisation continue du savoir médical, pharmaceutique et infirmier, qui rend encore plus difficile toute tentative d'immixtion dans le champ des pratiques.

Cette caractéristique, conjuguée à quelques autres, dont la multiplicité des parties prenantes (patients, proches, citoyens, État, Sécurité sociale, Agence régionale de santé, professions de santé, administratifs...), et la nécessité de

garantir à tout moment un haut niveau de fiabilité, place les organisations de santé parmi les organisations les plus difficiles à gérer.

Face à cette difficulté, la nécessité d'associer plus étroitement les « opérateurs » du soin aux activités de gestion apparaît comme une évidence. À l'instar de la gouvernance clinique, conceptualisée au début des années 90 par le *National Health Service* britannique pour impliquer davantage les professionnels dans la maîtrise de la qualité, il s'agit de leur offrir un cadre organisationnel leur permettant de jouir d'une certaine autonomie dans la gestion des services en contrepartie d'une reddition de comptes renforcée. Le même objectif a nourri en France la création des pôles hospitaliers et la fameuse réforme de la nouvelle gouvernance hospitalière.

Mais les réformes structurelles ne suffisent pas. Les motivations pour devenir médecin ou pharmacien-manager, ou cadre de santé, sont aussi variées que le sont les individus : envie de nouvelles expériences, de sortir du quotidien du soin, de mieux maîtriser les contraintes organisationnelles, d'assouvir ses besoins de pouvoir, d'exprimer son leadership, ou tout simplement esprit de mission pour assurer la continuité du fonctionnement d'une unité ou d'un service face au départ d'un collègue ou à une crise institutionnelle. Au-delà de leurs différences, ces managers partagent néanmoins lors de leur prise de poste bien souvent le même sentiment de désarroi : désorientés par la complexité du système de planification et de régulation qui enserme le fonctionnement de leur établissement, submergés par la multiplication des charges administratives et des projets, mal à l'aise vis-à-vis de leurs anciens collègues, en difficulté pour construire une vision collective partagée, ils sont réduits à une vision essentiellement empirique du management, construite au cours de leur long processus de formation à partir des pratiques, des échecs et des succès de leurs « patrons ».

Ces difficultés témoignent que la mutation des cliniciens vers leurs nouveaux rôles hybrides, articulant compétences soignantes et compétences managériales, ne se décrète pas. L'accession à de nouvelles fonctions ne suffit pas, encore faut-il être en capacité de s'en saisir et de les faire vivre. L'hybridation est un processus qui suppose une acculturation progressive aux enjeux, concepts, méthodes et outils du management. Parallèlement aux actions de formation, les ouvrages jouent un rôle important dans ce processus, comme en témoigne la multitude de publications sur ce thème dans le monde anglo-saxon. Étrangement, cette abondance laisse la place à la rareté dans l'univers francophone.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la contribution de Christine Benoit et Christine Passerat-Boulade. Tirant parti de leurs expériences professionnelles

de cadres dirigeants d'établissements et de consultants, et s'appuyant sur les cycles d'enseignements auxquels elles participent, notamment à l'IFROSS, auprès des publics de médecins, pharmaciens et cadres de santé, les auteurs s'attachent à traduire de façon claire et imagée les invariants du management dans le contexte des organisations de santé. La diversité des thématiques abordées dans cet ouvrage offre ainsi aux professionnels de santé l'opportunité d'une propédeutique au management indispensable pour aborder avec davantage de sérénité et d'efficacité la difficile conjugaison des missions qui leur échoient.

Christophe PASCAL

Maître de conférences en sciences de gestion

Directeur de l'IFROSS (Institut de Formation et de Recherche sur les
Organisations Sanitaires et Sociales), université Jean Moulin Lyon 3

INTRODUCTION

Le secteur médico-social est lié aux dispositifs de l'aide sociale et de l'action sociale. Le nombre d'établissements et services est plus important que dans le secteur sanitaire, les modalités de financement et de tarification sont différentes et, surtout, l'accompagnement repose sur le projet de vie qui peut s'inscrire à long terme (y compris toute une vie) tandis que les établissements de santé ont comme référence la DMS (durée moyenne de séjour) qui peut n'être que de quelques heures.

Le médico-social recouvre une grande diversité :

- Établissements et services relevant de l'aide sociale à l'enfance.
- Établissements et services d'enseignement spécialisé pour mineurs ou jeunes handicapés ou présentant des difficultés d'adaptation.
- Centres d'action médico-sociale précoce pour le dépistage et le traitement précoce des enfants de moins de 6 ans à risque de handicap.
- Établissements et services intervenant dans le domaine de la protection judiciaire de la jeunesse.
- Établissements et services d'aide par le travail, établissements et services pour personnes âgées.
- Établissements et services pour personnes adultes handicapées.
- Établissements et services pour les personnes en difficulté en particulier les centres d'hébergement et de réinsertion sociale, les services d'aide et d'accompagnement à domicile auprès des familles, les boutiques de solidarité et les services d'aide médicale urgente.
- Établissements et services pour les personnes confrontées à des difficultés spécifiques : accompagnement et prévention en addictologie, foyers de jeunes travailleurs.

- Centres de ressources, les centres d'information et de coordination ou centres prestataires de services de proximité.
- Établissements et services expérimentaux.
- Centres d'accueil pour demandeurs d'asile.
- Services mettant en œuvre des mesures de protection des majeurs ordonnées par l'autorité judiciaire.
- Services mettant en œuvre les mesures judiciaires d'aide à la gestion du budget familial.

Le secteur de la santé offre ses compétences pour répondre aux besoins des populations en termes de soins.

Savez-vous que 70 % de l'image d'une personne se construit dans les premiers jours ?

Vous venez d'être recruté ou vous avez été promu à un poste de manager. Vous allez devoir maintenant faire vos preuves auprès de la direction, de votre équipe et des autres interlocuteurs. Les attentes et les enjeux sont élevés.

Si vous venez de l'extérieur, chacun attend votre venue avec une certaine curiosité et un zeste d'appréhension : « Qui est ce nouveau manager ? D'où vient-il ? Que veut-il ? ».

Changer de chef n'est pas anodin ! Tous vont devoir apprendre à vous connaître et à s'adapter à vos méthodes de travail. Et vous aussi. Très rapidement et parce que c'est dans la nature humaine, ils vont se faire une opinion sur vous. Si elle est favorable, la dynamique sera lancée. Si elle est réservée ou critique, vous allez devoir constamment faire vos preuves. Vous avez donc peu de temps pour gagner la confiance de vos collaborateurs. Sans chercher à vous mettre la pression, cela signifie qu'une prise de poste ne s'improvise pas. Elle se prépare comme toute entrée en scène. Seulement ici, vous n'allez pas jouer le rôle du manager. Vous allez l'être. Notre objectif est de vous accompagner tout au long de cet ouvrage pour vous donner les clés de la réussite.

Qu'attend-on de vous ?

Si vous venez d'être recruté

Vous devez connaître les motifs de votre recrutement afin de prendre ce nouveau poste en toute connaissance de cause. Si vous avez accepté le poste, c'est pour mener à bien la mission dont on vous a chargé. Elle doit être claire. Vous devez avoir saisi ce que la direction attend de vous : les objectifs fixés sont précis et réalisables. Vous devez être capable de répondre aux questions suivantes. Quelle est mon équipe ? Quels sont les enjeux ? Quelles sont les priorités ? Pour quel résultat final ? De quelles ressources je dispose ? Votre fiche de poste et votre place dans l'organigramme définissent votre marge de manœuvre.

Votre prise de poste est-elle due à un départ en retraite, une démission, un licenciement pour défaut de résultats ou une promotion ? Quel était le style du précédent manager ? A-t-il laissé un bon souvenir, un soulagement, des traumatismes ? Selon la situation, l'équipe et les autres cadres auront des attentes et des peurs plus ou moins fortes. Certains se réjouissent déjà d'une nouvelle dynamique tandis que d'autres sont inquiets de changements qui pourraient affecter leurs habitudes. Ils souhaitent tous que vous apportiez de la qualité de vie au travail, des signes de reconnaissance réguliers et sincères, que vous leur portiez du respect et que vous les écoutiez. Ils ont aussi besoin de savoir ce que vous attendez d'eux.

Si vous intégrez l'établissement, vous êtes conscient que vous n'aurez jamais une deuxième chance pour faire une bonne première impression. Le management est comparable à la compétition sportive : un mauvais départ ne se récupère pas facilement. Or, la posture managériale ne s'invente pas. Être un bon professionnel, médecin, pharmacien ou infirmier ne fait pas nécessairement de vous un bon manager. Le management s'apprend, cette discipline n'est pas innée ! Elle requiert de nouvelles compétences comme la gestion des ressources humaines (conditions de travail, recrutement, évaluation, développement de leur potentiel...), la gestion et la cohésion des équipes (organisation du travail, mobilisation autour de la qualité, des conflits...), la gestion économique et financière du service ou du pôle (budget de fonctionnement, masse salariale...). Si la priorité du médecin, de l'infirmière et du pharmacien est le patient (le bon traitement au bon patient et au bon moment), celle du manager est l'équipe qui prend en charge le patient. Manager c'est avant tout penser et agir en équipe pour atteindre ensemble les objectifs de l'établissement.

Dans le cas d'une promotion interne

Si votre direction vous a confié cette mission de manager au sein du service dans lequel vous travaillez, vous allez devoir vous positionner hiérarchiquement au sein de l'équipe. Ce nouveau positionnement peut vous paraître difficile car vous entretenez jusqu'à présent des relations égalitaires et/ou amicales avec vos collègues. Cependant la direction vous a choisi parce qu'elle a vu en vous un véritable leader avec un potentiel certain pour manager l'équipe. Vous n'avez donc pas à prouver aux autres que vous méritiez cette place par des justifications ou par un sursaut d'autoritarisme. L'habileté du manager consiste à ne pas imposer sa position hiérarchique aux autres mais à se faire reconnaître par eux comme leur manager légitime. Lorsque vous hésitez sur votre positionnement, demandez-vous comment le leader que vous admirez se comporterait dans cette situation.

Dès l'annonce de votre promotion, prenez immédiatement une posture managériale pour vous faire respecter. Vous n'allez pas pour autant désertier le terrain mais votre travail va être modifié et la communication avec vos collègues aussi. Pour être efficace à un niveau différent, vous allez compléter votre expertise professionnelle par des compétences managériales : gestion des plannings, des budgets, des projets, des conflits, évaluation des collaborateurs, recadrage... Apprenez à gérer votre temps et les priorités. Très rapidement, vous allez sentir les rapports avec vos collègues se transformer. N'en prenez pas ombrage. En endossant le costume du manager, vous êtes au centre de l'attention et aussi la cible des mécontentements et des reproches sur le fonctionnement de l'établissement. Les critiques sont destinées au manager, pas à la personne que vous êtes. N'en faites pas une affaire personnelle. Ne cherchez pas non plus à faire taire vos interlocuteurs, les critiques sont des maîtres. Comme eux, elles interrogent sur le bien-fondé de vos actions et de vos paroles.

CHAPITRE 1

RÉUSSIR SA PRISE DE POSTE

Le poste de cadre dans le sanitaire et médico-social correspond à trois positionnements :

- Niveau d'encadrement stratégique : directeur (établissement, association, aide à domicile...), directeur des soins, chefs de pôle, président de CME, médecin coordonnateur, pharmacien (en fonction de l'organisation de la structure)...
- Niveau d'encadrement intermédiaire : cadre supérieur de pôle, cadre rééducateur (en fonction de l'organisation de la structure)...
- Niveau d'encadrement de proximité : responsable de service éducatif, pédagogique et social, responsable de services de soins, d'unité d'intervention sociale...

Qu'est-ce que manager aujourd'hui ?

Manager est une pratique qui relève à la fois de l'art, d'un talent et de connaissances. Les fonctions de manager dans le public ou le privé sont désormais orientées vers l'optimisation des ressources, la maîtrise des coûts, l'efficacité des activités avec la tarification à l'activité, la mobilisation des compétences, l'adaptation permanente à l'environnement, la résolution de

problèmes, la prévention et la gestion des conflits, l'implication dans la qualité et la sécurité, dans les projets, dans la rationalisation des processus...

L'art est une activité humaine qui, par un ensemble de procédés et de savoir-faire, permet d'obtenir le résultat désiré. Le manager est semblable à un chef d'orchestre qui sait créer un lien invisible entre les musiciens, les chœurs et lui-même pour interpréter une œuvre musicale dans l'esprit du compositeur. Est-il vraiment utile ? C'est la question que se sont posée des chercheurs. Ils ont pu démontrer l'importance du rôle du chef d'orchestre sur la qualité de la prestation dans une étude publiée dans *Public Library of Science*. En fixant un réflecteur infrarouge à la pointe des archets des violonistes et aux baguettes des chefs d'orchestre, ils ont pu observer les mouvements des archets et des baguettes et donc les interactions entre les musiciens et les chefs d'orchestre. Ensuite, ils ont fait écouter les interprétations à des musiciens professionnels avec et sans chef d'orchestre. Ils ont jugé que les passages dirigés par un chef d'orchestre étaient de meilleure qualité que les autres.

Le chef d'orchestre qui maîtrise la partition et son interprétation a un rôle d'action et de réaction pour en transmettre une vision cohérente à l'orchestre et en final au public. Durant les répétitions, il envoie des signaux aux musiciens et ils y répondent. En fonction de ce qu'il entend, il peut être amené à modifier ces signaux afin d'arriver au résultat désiré. Le manager comme le chef d'orchestre a cette capacité à s'adapter aux autres et à son environnement tout en donnant la mesure. Claudio Abbado a expliqué lors d'une interview que « le chef doit créer avec l'orchestre une atmosphère de franchise, de confiance mutuelle. C'est là son travail essentiel. Et on doit apprendre à s'écouter l'un l'autre. Écouter est si important ».

Pour qu'une équipe soit performante, elle a besoin d'un chef qui soit un guide attentif, qui sache créer du lien et donne envie d'agir.

Le talent est une aptitude particulière, une disposition le plus souvent innée, pour réussir une activité. Tandis que l'expertise correspond aux connaissances et aux compétences acquises. Le talent peut s'exprimer par la capacité à créer, innover, anticiper et à être imaginatif. Les personnes qui ont la capacité d'influencer les autres, de mobiliser, de motiver, d'écouter, de communiquer, de se mettre à la place de l'autre ont du talent relationnel. D'autres ont la capacité de réfléchir vite et de prendre des décisions rapides, d'avoir un esprit de synthèse... Le talent, quelle que soit sa nature, demande à être cultivé. Ainsi dans votre métier de médecin, pharmacien ou infirmière, vos compétences vous donnent de l'assurance. En tant que futur manager, vous pouvez douter de vos aptitudes si c'est la première fois que vous encadrez une équipe. Chaque fois que vous avez été fier de vous, demandez-vous quel talent vous avez utilisé ? Enfin, soyez rassuré, le manager n'est pas un surhomme ni un

généie. Il est d'abord et avant tout au service des autres. Il informe, partage les informations utiles, se soucie de son équipe, de son bien-être. C'est un rassembleur qui crée de l'harmonie dans les relations. Un accompagnateur pragmatique qui sait soutenir, former, guider. Un animateur enthousiaste qui sait créer de l'harmonie et du lien. Un coach attentif à trouver et à développer le potentiel des membres de son équipe. Il sait anticiper grâce à son agilité. L'anticipation a un double aspect :

- C'est une représentation mentale pour faire face à l'incertitude :
 - le manager imagine l'avenir (par exemple : les effets d'une décision de l'ARS comme la fermeture des urgences sur la qualité de l'accueil des patients),
 - prévoit (par exemple : la pénurie d'une certaine catégorie de personnel),
 - éprouve ce qui n'existe pas encore (par exemple : dans le développement de la e-santé) ;
- C'est une action orientée vers le futur : pour agir avant l'apparition d'un événement, d'une tendance (exemple dans le passé de l'apparition de l'ambulatoire), d'une rupture ou dans l'hypothèse de sa survenue dans un environnement complexe.

Le manager considère les changements comme des opportunités au lieu de les vivre comme des problèmes. Dans le monde sanitaire et social, les changements sont mal vécus. Est-ce le poids des habitudes ? La manière dont ils sont menés ? Sont-ils en contradiction avec les valeurs qui entourent le soin ? Conduire et accompagner le changement est un acte de management.



La taille de l'établissement et de l'équipe permet aussi de différencier les managers. Les managers dirigeants s'occupent de l'organisation générale de l'établissement, de la stratégie, des relations avec l'ARS, des objectifs généraux et des prises de décisions. L'encadrement intermédiaire est en charge de la transmission d'informations entre les dirigeants et les managers de proximité ainsi que de l'opérationnel au sein de leurs missions. Les managers de proximité transmettent les informations à leur équipe et mettent en œuvre les actions pour atteindre les objectifs en fonction de ressources mises à leur disposition. Les managers de projet ont en charge les projets de l'organisation en un instant t pour conduire une équipe transverse à un résultat dans les délais et les coûts préalablement définis.

La fonction du manager repose sur des rôles précis :

- **L'opérationnel** : Le manager sait faire, fait et fait faire en maintenant le cap pour atteindre les objectifs. Il organise le temps, les ressources, les projets, les procédures... Il contrôle les tâches déléguées, supervise, vérifie l'atteinte des objectifs, aide à résoudre les problèmes. Il crée une dynamique dans la qualité et la gestion des risques... Il recherche l'efficacité pour une prise en charge optimale des usagers. Il sait décider mais aussi est capable de concerter les membres de son équipe, de prendre en compte les idées et les suggestions et de donner de l'autonomie.
- **Le relationnel** : Il fortifie en permanence la richesse de son équipe (recrutement, formation, coaching, évaluation...). Il veille à la cohésion d'équipe, communique (écoute, s'exprime, fait du feed-back individuel et collectif...), fait respecter le cadre, accepte le changement, gère la relation avec sa hiérarchie, les conflits, les tensions... Il crée du lien et veille au bon climat social. Il prend soin du bien-être de ses collaborateurs. Et surtout, il donne des signes de reconnaissance. En donnant du feed-back positif sur le travail, en prenant le temps de saluer les membres de son équipe, il va inciter ses collaborateurs à continuer dans leurs efforts et participer à faire naître la coopération entre les membres.
- **Le partage de la stratégie** : Il précise individuellement et collectivement les orientations que l'établissement entend prendre : objectifs, stratégie, plan, budget. Il informe sans surinformer. Il fait remonter les informations à sa hiérarchie, donne des idées dans les instances dans lesquelles il participe, met en œuvre avec son équipe : la stratégie dans son service et dans les projets... Ce partage de la vision donne à chacun du sens qui génère de la motivation pour faire son métier avec empathie envers les résidents et les patients.

La fiche de poste notifie les fonctions attendues sous forme de check-list. Dans cette liste, il est judicieux de se demander quelles sont les responsabilités clés de votre fonction. Cette hiérarchisation des activités vous permettra de garder à l'esprit l'essentiel de votre mission.

Le manager a aussi un rôle de symbole. Il est le représentant de la direction et il assume les fonctions de commandement. Il pilote l'action collective avec des contraintes : suivi d'un budget, d'indicateurs, contraintes de temps, cadrage de l'activité par des processus... Il s'engage à l'atteinte d'objectifs, conscient qu'il ne peut pas les atteindre seul. Il a besoin de toutes les compétences, des talents, de l'énergie, de la motivation et de l'engagement des membres de son équipe pour mettre en œuvre la stratégie de l'établissement. Pour ce faire, il veille à la satisfaction du personnel dans l'organisation et la qualité de vie au travail car il en connaît les effets sur la satisfaction des patients. La tentation est grande de privilégier les fonctions dans lesquelles le manager se sent à l'aise : un communicant sera proche de ses équipes mais pourra délaissier la maîtrise du budget, un autre sera plus attentif à la gestion des ressources et se complaira derrière ses tableaux de bord faisant naître un sentiment d'abandon à son équipe, etc.

Il ne perd jamais de vue que pour décider et agir, il part toujours du patient ou du résident et de la réalité du terrain. Il se focalise sur les personnes et pas sur les processus, sur la satisfaction des usagers et non sur la facilité pour l'organisation. Il veille sur son équipe en répartissant la charge de travail, en remplaçant le matériel manquant ou défectueux, en prévenant l'épuisement professionnel. Il permet à l'équipe de s'exprimer en toute confiance pour trouver les causes de dysfonctionnements lorsqu'il en existe.

Quel est le profil du manager dans l'organisation sanitaire et médico-sociale ?

La connaissance de soi : mieux se connaître pour mieux comprendre l'autre

Dans tous les métiers, le travail des managers se caractérise par la variété et la discontinuité des activités, l'autonomie et la responsabilité d'une équipe pour atteindre le résultat visé. Ces activités sont souvent perturbées par les tensions, les conflits, les pressions par tous les acteurs internes et externes à l'établissement. Le manager doit s'adapter à chaque collaborateur. Chacun a ses propres motivations, une histoire personnelle, un parcours professionnel

différent si bien que vous devrez ajuster votre communication et votre style de management en fonction des différentes personnalités. Vous aurez à contribuer à la progression des personnes attachées à votre service.

Passé le moment d'exaltation que procure l'annonce de l'attribution du poste de manager souhaité, de nombreuses interrogations surgissent : « Quelles compétences dois-je mettre en œuvre ? Quelles sont celles que je dois acquérir ? Quelles seront les difficultés ? Serai-je à la hauteur ? » Ces questions sont bénéfiques car elles permettent de prendre du recul sur ce que vous êtes réellement, la perception que vous avez de votre rôle et le regard que les autres portent sur vous.

Et c'est tout naturellement que la phrase de Diderot vient s'inscrire dans la progression de cet ouvrage : « *Celui qui se sera étudié lui-même sera bien avancé dans la connaissance des autres* ».

La connaissance de soi repose sur quatre piliers fondamentaux qui permettent de comprendre la manière dont vous vous définissez, vous vous évaluez et vous vous valorisez :



Pour manager les autres, il est nécessaire d'une part, de bien vous connaître et d'autre part d'être conscient que chaque individu ne pense pas et ne réagit pas comme vous le faites. Manager des personnes c'est gérer des personnalités différentes. Chaque individu a sa vision de la réalité en fonction de ses conditionnements et de son expérience. Ce qu'il croit être sa réalité n'est que sa propre perception de celle-ci. Le métier de manager est un métier orienté vers autrui. Vous aurez donc à confronter votre réalité et vos croyances à celles des autres. Prendre conscience que les croyances guident les décisions et les actions des êtres humains vous incite à les revisiter régulièrement. Vos

besoins, vos limites et vos réactions ne sont pas forcément identiques à ceux de votre équipe et réciproquement.

Vous connaître permet de ne pas vivre sous l'emprise de vos croyances, de vos valeurs, de vos mémoires et de vos expériences passées. Autrement dit, cela consiste à prendre du recul sur vos émotions et vos pensées qui guident votre manière d'être. Ce travail intérieur mène à la connaissance des valeurs et des principes généraux qui orientent vos actions et vos jugements. Ces valeurs sont liées à l'idée que vous vous faites du bien et du mal et à « ce qui doit être ». Elles servent de critères et d'étalons à ce qui se fait ou pas, à ce qui est légitime, justifié ou pas ou encore à des idéaux. Les valeurs sont personnelles : une même valeur peut être valorisée par les uns et rejetée par les autres. Autrement dit, ce que vous pensez être juste, bon... n'est pas forcément en adéquation avec la vision des membres de votre équipe. C'est la raison pour laquelle notamment, l'établissement doit travailler sur trois ou quatre valeurs partagées par tous afin d'avoir des références communes. Elles sont le socle des bonnes conduites des collaborateurs et du développement de l'éthique au sein de l'établissement.

L'humilité est de mise lorsque vous savez que vos sens ne transmettent qu'une partie de la réalité et que des filtres mentaux créent à leur tour une certaine vision de celle-ci. Les croyances sur vous, les autres, le monde et le stress influencent vos pensées, vos émotions et votre comportement. Certaines d'entre elles sont erronées. Ne pas remettre en question vos croyances, c'est manager en fonction de vos conditionnements. En les réévaluant, vous apprendrez à revoir vos certitudes, à ne pas réagir avec impulsivité et à être ouvert à des opinions divergentes des vôtres. Ainsi si une personne de votre équipe ne partage pas votre opinion, vous comprenez dès lors que ce n'est pas en argumentant que vous allez la convaincre car les opinions sont subjectives.

Avez-vous déjà passé un test de personnalité ? Le plus utilisé est le MBTI, Myers Briggs Type Indicator, qui identifie les traits de personnalité selon les préférences et les modes de fonctionnement des individus. Inspiré du travail de Carl Jung, ce test définit 16 types psychologiques.

Chaque préférence individuelle parmi 8 est associée à une lettre traduite de l'anglais : E (extravertie) ou I (introvertie), S (sensation) ou N (iNtuition), T (though : pensée) ou F (feeling : sentiment), P (perception) ou J (jugement) dont la signification est la suivante :

- *L'orientation de votre énergie* : plutôt extravertie (E) ou introvertie (I) ? La personne extravertie est tournée vers « le dehors » c'est-à-dire autrui, l'environnement. Il a besoin de contacts, aime parler et a besoin d'action.

La personne introvertie est tournée vers le monde intérieur : les idées, les concepts. Plutôt solitaire, elle préfère observer et réfléchir avant de décider. Elle a besoin de temps avant d'agir.

- *Vos modalités de perception de la réalité* : plutôt guidé par vos sensations (S) ou par votre intuition (N) ? Le sensitif utilise ses sens pour accueillir les informations tangibles, les faits sans chercher à interpréter. Méthodique, il a le sens pratique, procède étape par étape et a le sens du détail. Il vit l'instant présent. À l'inverse, l'intuitif perçoit la réalité à travers ses ressentis et son « sixième sens ». C'est un créatif qui s'attache aux idées et n'aime pas la routine.
- *Vos prises de décision* : plutôt basé sur votre pensée (T) ou sur vos sentiments (F) ? Le penseur évalue une situation à partir de principes qu'il trouve logiques. Il préfère la vérité à la diplomatie. Il fait confiance au mental. Il garde la tête froide. Le sentimental a besoin d'être aimé et recherche à préserver l'harmonie relationnelle. Il est donc chaleureux et amical. Il fait confiance à son cœur pour prendre une décision. Un peu susceptible, cependant.
- *Votre manière de vous lancer dans l'action* : plutôt dans la perception (P) ou dans le jugement (J) ? Le perceptif aborde le monde en étant ouvert, flexible tout en étant décontracté. Il a tendance à remettre son travail à plus tard. Ponctuel, le juge a besoin de contrôler, de maîtriser, d'organiser et de prévoir avant de passer à l'action. Il suit son plan d'action.

Il y a 16 combinaisons possibles. Votre personnalité est l'une d'entre elles : ENTP, INTP, ENTJ, INTJ, ENFP, INFP, ENFJ, INFJ, ESFJ, ISFJ, ESTJ, ISTJ, ESFP, ISFP, ESTP, ISTP.

Ces quatre lettres qui composent votre type de personnalité peuvent vous aider à vous comprendre vous-même, ainsi que vos interactions avec les autres. La tentation est grande pour un manager de vouloir changer les individus qui ne partagent pas les mêmes préférences. Ce serait une erreur car la richesse d'une équipe réside dans la diversité des personnalités.

La personnalité d'un individu est l'ensemble des traits qui le caractérisent et qui lui donnent un comportement stable et prévisible dans la plupart des situations. Inconsciemment, vous avez adopté une manière de fonctionner à la fois pour vous sentir aimé et en sécurité. La connaissance de soi-même à la prise de conscience des fonctionnements acquis.

Existe-t-il un profil idéal du manager ?

En tant que manager nous avons essayé tout au long de notre carrière professionnelle de viser un certain idéal.

Voici quelques traits de personnalité que nous avons retenus comme modèles :

Le manager a une personnalité extravertie c'est-à-dire orientée vers l'extérieur de manière à agir. C'est une personne ouverte aux autres et aux idées d'autrui. Il est accessible et pour ce faire, il ne reste pas enfermé dans son bureau à réaliser des tâches administratives. Manager des hommes est un métier fondé sur le relationnel. Les établissements sanitaires et sociaux ont des missions de service public dans le cadre de l'utilité sociale et de l'intérêt général. Vous ne devez jamais perdre de vue cette notion de service qui passe par le contact régulier avec les salariés, les usagers et leur entourage.

Le manager est une personne informée qui partage ses informations. Il a compris que pour les transmettre clairement, il ne suffit pas d'envoyer un mail. Il privilégie le dialogue et la relation en face-à-face. C'est un communicant qui fait circuler l'information :

- De manière exacte et objective, c'est-à-dire factuelle et non basée sur ses opinions.
- Complète, c'est-à-dire sans faire de rétention.
- Adaptée à la compréhension du récepteur pour être pleinement compris.

Plus le nombre de relais est important, plus l'information risque d'être déformée. Vous connaissez le jeu du téléphone arabe... Si bien que le manager est l'émetteur direct de l'intégralité de son équipe, y compris celle de nuit. Le rôle de liaison interne du manager est primordial car chaque professionnel a besoin de maîtriser son environnement pour être pleinement acteur dans sa fonction. L'absence d'informations fait germer le doute, la rumeur et l'ambiguïté. Chacun a besoin de connaître les objectifs, les priorités de l'établissement et sa performance afin d'y contribuer. La transparence est un atout considérable pour œuvrer ensemble dans la même direction. Aucun projet ne peut arriver à son terme sans information car il manquera l'essentiel : l'adhésion. Avez-vous déjà tenté de réaliser un projet sans savoir pourquoi vous le faites et comment vous devez procéder pour le faire ? L'information générale intéresse les salariés pour qu'ils se sentent reconnus et pleinement contributeurs aux objectifs et aux résultats. Parallèlement, l'information diffusée par les femmes et les hommes de terrain intéresse la direction car elle est le reflet de la réalité. Les collaborateurs ont aussi besoin d'informations opérationnelles qui précisent *ce qu'il faut faire*. À ses directives du manager s'ajoute l'information organisationnelle qui permet de *savoir comment faire*.

Ce *comment faire* se trouve certes dans les procédures mais il est souhaitable que le manager puisse expliquer la procédure lorsqu'une erreur est commise. Cette démonstration s'accompagnera du *pourquoi le faire* qui donne un sens aux actions menées.

Si le manager a un rôle de communicant au sein de son équipe et dans la relation avec la direction, il ne doit pas oublier la communication transversale c'est-à-dire avec les autres services.

Curieux, le manager recherche la nouveauté en se méfiant des routines qui peuvent conduire à des pratiques maltraitantes ou à des dysfonctionnements mettant en danger la sécurité des patients ou des résidents. Il s'adapte à son environnement et se sent utile à la communauté.

Décider est un acte classique de management. Le manager prend ses décisions, en choisissant parmi plusieurs possibilités, celle qui lui paraît la plus pertinente par rapport au résultat attendu. Sa perception est guidée par des éléments tangibles comme les faits, les expériences passées, les ressources et les informations disponibles. Il se nourrit à la fois de ses succès et de ses échecs. Il a compris que l'échec était une occasion de remettre en cause ses certitudes et de faire autrement. C'est pourquoi, il encourage l'équipe à tirer les leçons d'un dysfonctionnement sans culpabiliser les coupables. Dans les revues qualité, cela fonctionne bien. En revanche, si au quotidien, on ne tue pas le messager comme dans la Grèce antique, trop souvent encore on l'insulte sans tirer des enseignements de l'erreur (par exemple : dysfonctionnement retardant l'arrivée du patient au bloc). Le manager sait que l'échec, l'erreur et toute forme de dysfonctionnement sont plus acceptables par l'équipe lorsqu'on extrait le jugement pour en parler. Le manager fête les succès avec l'équipe sans s'en attribuer les honneurs. Mieux, il soumet la réussite à la même analyse que l'échec se refusant de croire qu'elle est le seul fait d'une équipe, d'un processus, d'un management efficace ou de talents réunis. Il recherche avec son équipe les raisons du succès avec la même rigueur que pour l'échec. Pour reproduire ce qui fonctionne, il faut savoir « pourquoi » sous peine que Dame chance ne soit pas au prochain rendez-vous si elle était la seule cause de succès.

Le manager est exemplaire, droit, loyal et respectueux des autres : membres de son équipe, autres professionnels, patients, famille... Il fait preuve de hauteur en prenant du recul sur ses émotions, il réfléchit et agit toujours en fonction de la meilleure prise en charge du patient ou du résident car il est profondément humain.

Travailleur, organisé et visionnaire, il est résistant au stress et sait utiliser la pression en la transformant en énergie positive.

Le manager est une personne engagée qui favorise à son tour l'engagement des membres de son équipe. Chacun doit se sentir à sa place et heureux de contribuer au bon fonctionnement de l'établissement. Son rôle est clair même s'il doit focaliser son attention sur de multiples tâches et être dérangé sans cesse pour répondre aux multiples demandes.

Si une personne de son équipe est en difficulté, il travaille avec elle, pour l'aider à trouver des solutions. Il ne se substitue pas à elle en lui disant ce qu'elle doit faire. Il l'aide à réfléchir sur sa situation pour qu'elle trouve la solution à sa problématique. Il analyse les pratiques professionnelles existantes pour favoriser le changement lorsqu'il est nécessaire. Il a cette capacité à se former en permanence pour mener une équipe vers l'excellence.

Le manager a cette intelligence émotionnelle si bien décrite en 1995 par Daniel Goleman dans son livre du même nom. Le concept d'intelligence émotionnelle correspond à un ensemble d'aptitudes et de compétences à identifier, à exprimer et à gérer les émotions pour s'adapter de façon efficace à l'environnement. Elle permet de comprendre les comportements et les émotions d'autrui et de les prendre en considération pour créer et maintenir des relations agréables. Ainsi une intelligence émotionnelle faible, ne vous permet pas de percevoir qu'une personne de votre entourage se sent frustrée, déçue, en colère, triste... Cette inattention aura pour conséquence une dégradation de la relation avec cette personne qui se sentira incomprise.

L'intelligence émotionnelle est basée sur les 5 aptitudes suivantes :

- *Conscience de soi et de ses émotions* : capacité à accueillir les émotions, à pacifier l'esprit en recherchant la satisfaction des besoins, à se libérer des angoisses, de la tristesse ou de la colère pour prendre du recul. Ceux qui ont conscience de soi et de leurs émotions conduisent mieux leur vie.
- *La gestion et maîtrise de soi* : la maîtrise des pulsions, la patience et la bonne humeur sont des caractéristiques de la gestion et de la maîtrise de soi.
- *L'automotivation* : cette énergie intrinsèque favorise la persévérance, le goût de ce que l'on fait.
- *La conscience sociale* : la compréhension des émotions des autres, l'empathie est la base de toute relation sociale.
- *Gestion des relations* : utilisation des émotions pour créer et maintenir des relations saines et agréables.

Ce portrait type du manager ne doit pas vous décourager. Nous parlons d'un manager idéal ! Et de nombreux managers qui n'ont pas eu toutes ces qualités ont été des exemples pour leurs équipes.

Il reste à évoquer un pilier incontournable : l'estime de soi. C'est une appréciation conditionnée par l'image que vous avez de vous-même et par celle que les autres vous renvoient. « Ce que je perçois de moi me plaît-il ? Quel regard portent les autres sur moi ? »

L'estime de soi est à différencier de l'évaluation de vos compétences. Vous pouvez avoir une très bonne estime de vous-même tout en sachant que vous avez une compétence très limitée par exemple en informatique. Bien entendu, l'estime de soi se nourrit de plusieurs compétences acquises dans différents domaines et au travers de vos différents succès.

Un manager doit avoir une bonne estime de soi pour pouvoir s'affirmer avec assertivité c'est-à-dire en ayant cette capacité de demander et de refuser tout en étant dans le respect d'autrui. Cette affirmation de soi permet d'asseoir votre autorité personnelle.

L'estime de soi se compose de trois éléments :

Composante première de l'estime de soi : l'amour de soi ou autoubienveillance. « Est-ce que j'aime la personne que je suis ? » Vous êtes attentif à ne pas limiter l'estime de soi à votre apparence physique. L'amour de soi détermine l'influence plus ou moins grande que les autres vont avoir sur vous. En effet, si vous ne vous aimez pas, vous aurez tendance à rechercher dans le regard des autres l'amour que vous ne vous portez pas. Vous serez donc sensible aux critiques. Vous n'oserez pas prendre des décisions qui pourraient faire baisser votre cote de popularité. Vous hésiterez à recadrer un collaborateur qui outrepassé une règle ou une consigne par peur de ne plus être apprécié par lui. Ce comportement vous ferait perdre votre autorité et votre légitimité. De la même manière, si vous avez tendance à vous juger négativement, à avoir un degré d'exigence très élevé envers vous-même, vous risquez de critiquer votre équipe et d'être extrêmement exigeant envers elle. On ne peut donner que ce que l'on possède. Si vous ne vous respectez pas, comment allez-vous respecter les autres ? Si vous pensez que vous souffrez d'un manque d'amour à votre égard, apprenez à vous porter davantage de bienveillance. Soyez envers vous aussi indulgent que vous l'êtes envers votre meilleur ami. Vous ne le critiquez pas sans arrêt, vous l'encouragez, vous acceptez ses défauts... et si vous en faisiez de même pour vous ?

Deuxième composante de l'estime de soi : la confiance en soi. « Est-ce que je me sens apte à réussir par moi-même ? » Une confiance en soi défaillante conduit l'individu à la dévalorisation et à la surprotection pour ne pas se mettre en danger. Un manager ne peut pas encourager, motiver son équipe ou booster un projet s'il ne croit pas en lui. À l'inverse, une trop grande confiance en soi, un ego surdimensionné peut nuire à l'écoute des autres. Pour faire adhérer son équipe à de nouveaux projets, le manager ne joue pas la carte du management directif mais celle du management participatif. La participation d'autrui demande de pouvoir entendre des points de vue différents des vôtres, voire des critiques de vos propositions.

Troisième composante : la vision de soi. « *Est-ce que je suis capable de me projeter dans le futur ?* » Se projeter positivement dans votre poste de manager est le signe de votre sentiment d'efficacité personnelle. Vous croyez à vos capacités ce qui laissera votre engagement et votre motivation intacts dans les buts que vous vous êtes fixés. Vos expériences passées réussies ont permis de développer cette projection positive.

Une bonne estime de soi attire la confiance d'autrui et repousse les manipulateurs. Un manager doté d'une bonne estime de soi ne cherche pas à convaincre, à avoir toujours raison ou avoir le dernier mot. Il accepte la critique et il reconnaît ses erreurs. Une bonne estime de soi ne se démontre pas. Ne cherchez pas à donner une image forte de vous-même sous peine de voir fondre votre leadership. Quand on a une image de soi positive, on n'a pas besoin de le démontrer aux autres. Attention cependant, une trop haute estime de soi est un des traits d'une personnalité narcissique qui se croit être une personne exceptionnelle ! En réalité, cette estime de soi est gonflée et maintenue par le regard admiratif d'autrui ce qui revient à dire que l'individu est en réalité dépendant du regard des autres.

Si le manager ne doit pas rechercher d'être aimé, doit-il être craint ? Cette interrogation était déjà celle de Nicolas Machiavel (1469-1527) pour savoir comment le Prince pouvait se maintenir au pouvoir. Bien que cet auteur considérât que l'idéal serait d'être à la fois aimé et craint, il avait reconnu la difficulté d'une telle coexistence. Il en avait conclu qu'il était donc « plus sûr d'être craint que d'être aimé ». Ce qui est vrai pour le Prince, l'est-il pour le manager ? Doit-il être craint ?

Selon les recherches menées par Amy Cuddy, Susan Fiske et Peter Glick de l'Université Lawrence, le manager doit être chaleureux et compétent pour susciter un engagement actif de son équipe.