

ORGANISATION ET MANAGEMENT
 GRH

Manager ses équipes en pleine tempête

La vie de manager n'est pas un long fleuve tranquille... Lorsque les éléments se déchaînent, adapter ses méthodes en matière de gestion des ressources humaines s'impose pour maintenir le navire à flot.

Regroupement avec une autre association, réorganisation de services, fortes tensions financières... Les managers des établissements et services doivent parfois passer des caps difficiles. Des périodes troublées générant des tensions internes dont les effets peuvent contribuer à dégrader encore davantage le climat.

1 Miser sur la proximité
 Dans de telles circonstances, accaparés par la gravité de la situation, les directeurs et cadres peuvent être tentés de s'enfermer dans leur tour d'ivoire. C'est précisément l'inverse qu'il faut faire. « Dans les moments compliqués, ils doivent être au plus près des équipes en multipliant les occasions de conversations informelles », recommande David Destoc, président du cabinet de conseil et de formation en management Oasys mobilisation.

« Pour établir ou maintenir une relation de confiance, il faut être sur le terrain, aux côtés des équipes et leur donner l'occasion de s'exprimer et de faire part de leurs inquiétudes », confirme Geneviève Moreno, qui dirigeait encore récemment un établissement de l'Association nationale de recherche et d'action solidaire (Anras), soumis à de fortes tensions lors de sa prise de poste il y a cinq ans. « Les occasions de rencontres formelles doivent aussi être multipliées, qu'il s'agisse des réunions de direction, pour que les chefs de service aient un niveau d'information suffisant pour répondre aux interrogations de leurs équipes, et de réunions de service, pour que le niveau de

communication soit le même pour tous », remarque Gilles Dupuits, manager de transition, actuellement à la tête d'une structure gérant une maison d'accueil spécialisée (MAS), un foyer d'accueil médicalisé (FAM) et un foyer de vie.

2 Rester transparent
 Les difficultés étant connues de tous, tenter de les cacher sous le tapis ou de les minimiser n'aurait pas de sens. Mieux vaut jouer franc jeu. « D'abord pour éviter les bruits de couloir », remarque Gilles Dupuits. L'ob-

« Pour maintenir une relation de confiance, il faut donner aux salariés l'occasion de s'exprimer. »

tif? Là encore, il est nécessaire de préserver le lien de confiance, mais aussi de mobiliser le collectif pour faire face à l'adversité. « Il ne faut ni user de la langue de bois, ni enjoliver la réalité. Au contraire, chacun doit être conscient des difficultés et des efforts qu'il va falloir fournir », confirme David Destoc.

3 Valoriser les réussites et les compétences
 À l'inverse, pas question de noircir le tableau dans le but que le personnel prenne conscience de la gravité de la situation. « Valoriser les atouts de la structure et la compétence des professionnels est essentiel car ils doivent servir de points d'appui pour rebondir », assure Geneviève Moreno. Et pour multiplier les occasions de se féliciter, David



Afin d'éviter les frictions au sein des équipes et renforcer l'esprit de groupe, une des pistes est de mettre en place des groupes de travail pluridisciplinaires.

Destoc a sa méthode. « Difficile de remobiliser les troupes en fixant des objectifs de long terme. Mieux vaut initier quelques actions et indicateurs simples à mettre en œuvre, avec des étapes de court terme, ce qui permet de mettre régulièrement en avant de petits succès », recommande-t-il.

4 Renforcer la cohésion interne
 Dans les périodes de tension, il n'est pas rare que des frictions dans les équipes, ou entre services, apparaissent. Pour éviter que le fossé se creuse, des mesures rapides s'imposent. « Il est important d'instituer des rendez-vous réguliers avec l'ensemble du personnel. Par exemple, pour faire le point sur l'avancement des projets en cours. Il est aussi possible d'organiser des séminaires d'une ou deux journées sur des sujets importants, ou de mettre en place des groupes de travail pluridisciplinaires afin de créer une dynamique de groupe et une culture

institutionnelle », recommande Geneviève Moreno. Le tout en associant étroitement les représentants du personnel et les syndicats.

5 Fixer un cap clair
 S'il faut procéder par étapes, mieux vaut cependant s'appuyer sur un cadre clair. « Ce qui implique d'avoir identifié les manques dans l'organisation : mieux préciser le périmètre d'action des chefs de service afin qu'ils retrouvent toute leur place, rédiger des fiches de poste détaillées ou mettre en place un processus d'intégration », explique Gilles Dupuits.

Par ailleurs, la rédaction ou l'actualisation du projet d'établissement permet de donner des perspectives. Surtout si celui-ci est conçu de manière participative. Enfin, rien de tel pour mobiliser les énergies qu'un capitaine qui tient fermement la barre et protège son équipage. Par exemple, si l'activité est menacée, en négociant pied à pied avec les financeurs. Et en le faisant savoir.

Jean-Marc Engelhard