

Le Management Participatif



Le management : de quoi parle t'on ?

Le management concerne les organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité et son objectif premier est d'améliorer la performance. Globalement, le management est un ensemble de techniques qui permettent de gérer, organiser, diriger, contrôler et planifier les différentes activités de l'entreprise. Il concerne donc à la fois la gestion, l'administration et les ressources humaines.

Le management permet de rassembler et coordonner les différentes ressources de l'organisation pour atteindre ses objectifs en suivant une directive commune



Quel type de management : le management situationnel

Il existe 4 types de management :

- Le management **directif**. Il fixe les règles, donne les objectifs, et les méthodes de fonctionnement et d'organisation, les délais
- Le management **informatif / persuasif** : là encore il fixe les règles et les méthodes, mais en les expliquant. Il permet le questionnement, la clarification du pourquoi et du comment
- Le management **participatif** : il repose sur l'intelligence collective et la force d'un collectif. Le groupe recherchera la meilleure proposition à un questionnement le plus souvent organisationnel. Il permet la reconnaissance et l'autonomie des membres des groupes de travail
- Le management **délégitif** : il fait confiance, responsabilise en confiant une autonomie sur des missions ou des fonctions. Le choix de la personne à qui on délègue est fonction de sa compétence et peut nécessiter une formation. Un retour régulier est obligatoire.

Le management situationnel

Il utilise les 4 types de management et est fonction :

- Du sujet ou du thème concerné
- De l'urgence
- Du niveau de compétence du (des) soignant(s) et du niveau de confiance au sein du collectif de travail
- De son projet et de ses attentes

Les situations d'urgence relèvent d'un management directif

Les sujets relevant du top management relèveront d'un management informatif auprès des équipes

Les sujets relevant de l'organisation du soin relèveront d'un management participatif

Envisager un management délégitif avec les collaborateurs ou les soignants compétents et volontaires



Le management participatif

Il repose sur deux points :

- Mettre en place des espaces d'échanges participatifs au sein des collectifs de travail
- A veiller à ce que ces espaces d'échanges soient participatifs

Les types d'espaces d'échanges participatifs

Dans le modèle de la démarche participative

Au niveau des soignants

Les staffs pluriprofessionnels : indispensables, ils réunissent tous les professionnels de santé chaque semaine pour croiser les regards autour de situations complexes de patients. Ils permettent d'établir un projet de soins ou un projet d'accompagnement personnalisés et les prises de décision éthiques collégiales

Les formations internes : apprendre ensemble, tous métiers confondus sur des sujets intéressant l'équipe. Ils permettent une formation homogène des membres de l'équipe et la création d'espaces d'échanges pour fédérer les équipes

La démarche projet : Globale, elle s'intègre dans un projet de service ; ponctuelle elle permet de résoudre un problème ciblé. analyser et construire ensemble lors de dysfonctionnement ou de projet d'équipe pour améliorer le soin ou l'organisation. Elle passe par la création de groupes de travail sur le travail réel. Elle induit communication, reconnaissance et autonomie. Il nécessite la mise en place de **réunions de service** qui permettront aux groupes de travail de présenter leurs propositions.

Le soutien aux soignants : dépister le burn out, élaborer des stratégies individuelles et collectives de prévention, débriefer les situations de crise, valoriser et reconnaître le travail effectué. Plusieurs modalités sont possibles : réunions de débriefing en situations de crises, relectures de cas cliniques ou de cas éthiques voire groupe de paroles. Des soutiens individuels ou avec ses pairs (médecins, cadres de santé, psychologues, internes) sont d'autres approches non collectives.

Au niveau des managers

Les espaces de managers : créer une concordance de valeurs et d'actions, le binôme médecin / cadre de santé doit pouvoir impulser des objectifs cohérents auprès des équipes

Autres espaces d'échanges possibles

- RMM, Retours d'expériences. Inconvénient : habituellement peu de personnes présentes
- Réunions «Stand up / tableau de bord » tirées du lean management qui permettent de se retrouver quelques minutes chaque matin devant un tableau pour faire un bilan des « irritants », des projets en cours et des solutions proposées. Approche intéressante pour mettre en place des groupes de travail sur les sujets les plus complexes.



Le contenu des espaces d'échanges participatifs

Des études et PHRC ont démontré clairement les bénéfices auprès des professionnels de santé aussi bien que sur la qualité du soin et de l'accompagnement (cf. ouvrages sur la DP)

- Ils ne concernent que des groupes restreints
- Il est important que chaque membre du groupe prenne la parole. Dans les staffs pluriprofessionnels le référentiel national conseille pour l'ordre de prise de parole, aides-soignants, infirmiers, professionnels des soins de support et médecins en dernier
- Le déroulé de la réunion est toujours le même en 3 temps :
 - 1^{er} temps : tour de table pour analyser les causes du dysfonctionnement ou les besoins du patient
 - 2^{ème} temps : tour(s) de table pour faire des propositions sur chaque cause ou besoin identifiés
 - 3^{ème} temps d'intelligence collective à la recherche de consensus sur chaque proposition
- Le rôle de l'animateur d'un espace d'échange participatif est essentiel. Il doit :
 - Être à l'écoute des autres
 - Passer la parole à tous
 - Être empathique de par son attitude non verbale
 - Réguler le groupe
 - Faciliter l'expression par la reformulation
 - Aider à la prise de décision
 - Juste animer sans donner son avis si l'animateur à un poste de hiérarchie supérieure



Quels impacts du management participatif

Reconnaissance

Amélioration de la communication au sein de l'équipe et du collectif de travail

Autonomie des soignants

Possibilité d'agir sur son travail

Amélioration du soutien perçu de ses collègues et de son cadre de santé

Amélioration de l'engagement au travail

Amélioration de la qualité de vie au travail (Cancer management and Research 2021, 25 (13):2763-2771)

Amélioration de la qualité des soins (Cancer management and Research 2021, 25 (13):2763-2771)

www.aquavies.com

Formations DP d'AQUAVIES

3h - 1j - 2j

Contact : contact@aquavies.com

