

Qualité & management

Management collaboratif et participatif : tout un art !

Auteur Rédaction

Temps de lecture 3 min

Date de publication 29/03/2023

[0 commentaires](#)



Deux livres et un cahier technique de la FHF à la rescousse

Le métier de directeur d'établissement et de service médico-social est régulièrement questionné, interrogé, outillé. Crise des métiers, théories managériales, attentes des générations X, Y, Z... pour nourrir la réflexion et l'action de diriger voici un guide et deux ouvrages sur "l'art de diriger".

Trois pistes pour développer le management participatif

En 2018, la Fédération hospitalière de France publiait un rapport sur la qualité de vie au travail, qui préconisait entre autres d'« autonomiser les équipes et les rendre actrices de leur environnement ».

Dans la droite ligne de cette proposition, le comité RH de la fédération a mis en ligne un Cahier technique sur le management collaboratif et participatif, qui vise à « *présenter des clés pour mettre en œuvre un management plus participatif* », explique Zaynab Riet, la déléguée générale de la FHF.

Destiné aux managers des secteurs sanitaire et médico-social, il présente trois grands types de démarches participatives :

- **les démarches interventionnelles, qui s'apparentent à l'intervention d'un consultant.** Il s'agit d'un processus hypothético-déductif : une hypothèse est formulée que l'on vérifie en introduisant un changement donné dans le système ou dans le groupe visé. Les effets de ce changement permettent de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse. En clair, c'est l'action qui permet la réflexion.
- **les démarches coopératives,** qui permettent à la fois de valoriser et d'utiliser pleinement la réflexion des acteurs sur les problèmes qui se posent à eux, mais aussi de reconnaître l'expertise d'un éventuel tiers associé. Tous les professionnels impliqués sont donc reconnus comme expert, avec l'intervenant extérieur comme expert méthodologique et les professionnels comme experts de la thématique.
- **les démarches collaboratives** enfin reposent sur l'implication des acteurs à toutes les étapes du processus, de l'identification du problème à l'évaluation des changements mis en œuvre pour le résoudre. Pour qu'une telle démarche fonctionne, les professionnels doivent avoir les moyens de devenir acteurs : temps, rôle égal de tous...

Chacune des démarches est d'abord présentée de manière théorique, puis étayée d'exemples d'actions entreprises en établissements sanitaires et en Ehpad.

[Télécharger le cahier technique sur le management participatif de la FHF \(mars 2023\)](#)

[Télécharger le poster associé](#)

Deux livres : L'art de diriger contre toute attente de Clément Bosqué et Le métier de D3S coordonné par Elsa Boubert aux Presses de l'EHESP

Ces ouvrages interrogent le métier de directeur au sens de diriger, donner une direction, du sens, une vision... en sus des attendus réglementaires.

Notamment pour les D3S (directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social), issus de la culture hospitalière, d'un concours, avec une carrière en échelons, indemnités de résidence, primes de fonction et de résultats. Ces D3S témoignent de l'évolution du métier, vers des directions multi-sites, de dispositifs, plateformes, groupements, parcours, etc.

Ils questionnent la posture managériale (page 67) avec le risque d'idéalisation. Les auteurs invitent à un questionnement de l'action de diriger par l'éthique : le développement de capacités relationnelles, d'écoute, en position basse, au fait des risques de conflits mais aussi de moment de joies et de réussites à fêter !

Ancien directeur de diverses structures du secteur social, diplômé en philosophie, Clément Bosqué convoque les philosophes pour alerter sur la notion d'attente au singulier et au pluriel.

Quand les salariés disent "tout" attendre de l'institution, de la direction, mais aussi que celle-ci écoute, entende leurs attentes. Attendre une chose et son contraire.

Est-il urgent d'attendre le "bon" moment ? Pourquoi ? Pour oser, agir ou ne pas agir ? Que faire quand on ne peut rien faire ? Ne serait-ce pas le début du questionnement éthique (page 65) ?

Et si tout l'art était de ne pas toujours répondre à toutes ces attentes, mais de tenir le cap comme un navire dans la tempête ?

Et si tout l'art était de travailler l'attente, les attentes, les border, les expliciter, les confronter au réel, à ce qui est possible ici, maintenant ou demain (au regard d'une planification balisée) ?

Clément Bosqué invite à faire le choix de la sincérité en faisant preuve d'attention à ce qui émerge à soi, en soi.

L'idée est de cultiver une manière d'être, dans l'apprentissage : apprendre à attendre individuellement, collectivement, sans affirmer que l'on peut tout prévoir et anticiper, en résistant à la tentation de toute puissance sans sombrer dans l'impuissance, en cultivant l'envie, la joie...

Tout un art !

Le métier de directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social

Coordination Elsa Boubet
Presses de l'EHESP

L'art de diriger contre toute attente

Essai sur le management dans le secteur social et médico-social
Clément Bosqué
Editions Champ Social