

■ La construction d'une charte d'éthique managériale doit être collégiale.

■ La démarche d'éthique managériale implique d'établir un référentiel des situations managériales.

ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES
SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX

ÉTHIQUE MANAGÉRIALE : UN LEVIER POUR FAVORISER LE BIEN- ÊTRE DES ÉQUIPES ?

Le questionnement éthique dans les ESSMS a été largement investigué par l'Anesm¹ et a donné lieu à la publication de recommandations de bonnes pratiques en 2010². Parmi celles-ci figure la nécessité de mettre en place des pratiques de management respectueuses des professionnels³.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante secteur associatif,
cabinet Gain de causes

La crise sanitaire a bousculé les modalités de travail dans tous les domaines d'activité, et les managers, sur toute la ligne hiérarchique, ont dû s'adapter. Dans certains secteurs sous tension, comme les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), les cadres se sont souvent transformés en pompiers pour prendre en charge les cas Covid, faire face au manque de personnel

ou encore rassurer les personnes accompagnées et leur entourage, tout en veillant à maintenir la qualité de l'accompagnement et du soin. Les professionnels ont été amenés à travailler avec d'autres référents hiérarchiques pour remplacer leurs collègues. Des écarts de pratiques managériales constatées ou ressenties ont alors pu mettre à mal le bien-être des équipes, mais aussi l'encadrement. La phase descendante de la crise sanitaire étant amorcée, c'est peut-être le moment pour les ESSMS de questionner l'éthique des pratiques managériales de l'organisation.

QU'EST-CE QUE L'ÉTHIQUE MANAGÉRIALE ?

L'éthique managériale, ou le management éthique, est un vaste sujet qui doit être clairement défini avant sa mise en œuvre. C'est avant tout une approche globale qui vise à déployer des démarches et des pratiques de management favorisant le bien-être conjoint des collaborateurs et de l'organisation. C'est aussi et surtout la construction d'un espace de coopération bienveillant.

Définir un cadre d'éthique managériale, c'est définir des valeurs qui conditionnent les actes individuels et collectifs de management. Valeurs que les instances dirigeantes porteront elles-mêmes pour impulser la démarche et être porteuses de l'exemplarité. Une démarche d'éthique managériale cantonnée au management intermédiaire aurait en effet peu de chances de produire les effets escomptés.

L'annonce d'une démarche d'éthique managériale, pour être efficace, doit être rapidement partagée avec l'ensemble des salariés : les objectifs seront présentés ainsi que la méthodologie retenue et le rôle de chacun.

Une attention particulière doit être portée à la communication qui sera faite sur cette démarche. Une communication trop floue ●●●

1. Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico sociaux.

2. Anesm, « Recommandations de bonnes pratiques professionnelles – Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux

et médico-sociaux », juin 2010. Ces recommandations visent à faciliter la mise en œuvre d'une réflexion éthique sereine et distanciée dans différents domaines, en particulier : le droit des usagers, la bientraitance (ou la prévention de la maltraitance), la

démarche qualité (ou l'évaluation).

3. *Ibid.*, p. 26 : pour l'Anesm, « la démarche de questionnement éthique gagnera en légitimité et pertinence à l'égard des équipes si le management est le premier à interroger ses pratiques de direction et d'encadrement ».

ARTICLE

MANAGEMENT

●●● sur le contexte et les objectifs faussera la perception du projet, qui pourra être vu comme de l'éthique *washing* peu suivie d'effets ou bien conduira à un climat délétère dont certains pourraient se saisir pour tenter de résoudre des conflits individuels qu'ils auraient avec leur cadre hiérarchique, par exemple.

Enfin, c'est une démarche qui s'inscrit dans le temps et qui doit produire plusieurs livrables pour les différentes parties prenantes :

- pour tous : la charte des valeurs sur lesquelles le management s'appuie ;
- pour les managers : un référentiel des situations managériales et des postures éthiques attachées.

CARTOGRAPHIER LES POSTURES MANAGÉRIALES

L'objectif du travail de cartographie des postures managériales de l'encadrement est d'identifier les écarts potentiels entre les différents services, mais également les valeurs communes sur lesquelles pourrait s'appuyer la démarche d'éthique managériale.

Idéalement, cette cartographie est réalisée par une personne extérieure, neutre, qui mènera des entretiens semi-directifs auprès de tous les échelons de la ligne hiérarchique, mais aussi auprès d'un échantillon de salariés. Si le recours à un consultant extérieur n'est pas possible, cette mission peut être confiée à un administrateur ou un bénévole ayant des compétences en la matière. Pour favoriser l'expression, il est recommandé que tous les entretiens soient individuels.

Les entretiens avec les cadres viseront notamment à recueillir :

- leur propre perception du bien-être au travail comme manager, mais aussi comme managé ;
- leur niveau d'intérêt pour cette question du bien-être au travail : d'un désintérêt total à un surinvestissement sur le sujet, reléguant au second plan les besoins des personnes accompagnées pour répondre aux besoins des professionnels ;
- leur perception des attentes de leurs équipes vis-à-vis d'eux en tant que manager ;
- la façon dont ils mettent en œuvre toutes les dimensions du management (interne, externe, individuel, collectif, etc.) ;
- les valeurs auxquelles ils se réfèrent individuellement dans leur management au quotidien.

Enfin, quelques situations managériales pourront être présentées afin de recueillir la façon dont le cadre les traite, cela pour mesurer très concrètement les écarts de pratiques entre les services, mais aussi pour identifier ce que le cadre attend de sa hiérarchie s'il se trouve dans la même situation. Prenons comme exemple le cas d'un collaborateur qui ne respecterait pas les délais pour rendre une note : comment le cadre traite-t-il cette question ? S'il se retrouve dans la même situation, qu'attend-il comme posture de la part de son N+1 ?

Enfin, les professionnels non cadres seront également interrogés sur leur définition du bien-être au travail, leurs attentes vis-à-vis de leur référent hiérarchique et de l'institution pour favoriser ce bien-être.

DÉCIDER DES VALEURS COMMUNES : LA CHARTE D'ÉTHIQUE MANAGÉRIALE

Pour réaliser la charte d'éthique managériale, il conviendra d'organiser un travail collectif avec tous les managers de l'établissement, y compris la direction. Ce temps de travail, réparti sur plusieurs séances, s'appuie sur la cartographie des postures managériales constatées et attendues, mettant en avant les points de convergence et de divergence tant sur les postures que sur les valeurs. La première séance permet de s'approprier cette cartographie et de trouver les 5 à 10 valeurs sur lesquelles les cadres s'accorderaient pour harmoniser leurs postures d'encadrement.

Une ou deux séances supplémentaires permettront de poser une définition commune de la valeur, dans le contexte de l'établissement, et d'identifier la traduction opérationnelle pour les managers et pour l'association gestionnaire. Par exemple, pour la valeur de « bienveillance » :

- définition du *Larousse* : « disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui » ;
- définition posée par l'encadrement dans un établissement : créer et maintenir un environnement de travail propice permettant aux professionnels de répondre aux besoins des personnes accompagnées en toute sérénité ;
- ce que cela implique pour les managers : être attentif à une répartition équilibrée de la charge de travail entre les professionnels, être attentif et agir de manière rapide et réfléchie en cas de difficulté ;

■ ce que cela implique pour l'association gestionnaire : être garante de la bientraitance des professionnels et poser l'organisation qui en découle, sanctionner tout comportement malveillant avéré. Il s'agit ensuite d'opérer de la même façon pour chaque valeur validée par le collectif. Il est recommandé d'élaborer une charte d'éthique managériale, d'une page, reprenant les valeurs et les définitions coécrites par les cadres pour les présenter aux équipes, recueillir leurs avis et remarques éventuelles avant d'aller plus loin dans la démarche.

SOUTENIR LES CADRES ET GARANTIR L'ÉTHIQUE MANAGÉRIALE : LE RÉFÉRENTIEL DES SITUATIONS MANAGÉRIALES

Toujours en s'appuyant sur la cartographie des postures managériales, les cadres sont invités à dresser l'inventaire des situations managériales nécessitant d'être discutées afin de poser une posture commune. L'idée n'est pas d'être exhaustif, mais plutôt de poser un nouveau cadre pour s'assurer de pratiques communes. Le référentiel des situations managériales permet d'identifier des situations dans lesquelles des écarts de pratiques sont constatés et de mettre en regard les valeurs de référence pour construire une posture commune. Voici un exemple de situation et les éléments à retenir dans un tel cas.

Situation managériale : réponse à la demande d'un aménagement de planning par un professionnel.

Valeurs de référence : équité, collaboration, responsabilité, cohésion, solidarité, bienveillance.

Posture commune :

- agir dans le respect du code du travail et de la convention collective et autres accords ;
- rappeler au professionnel que la priorité est donnée à l'accompagnement des usagers et que l'aménagement de planning ne doit pas avoir un impact négatif sur la qualité de la réponse apportée aux besoins des personnes accompagnées ;
- poser un regard objectif sur les besoins et réalités du bon fonctionnement du service ;
- laisser la possibilité aux professionnels de se concerter entre eux afin de proposer une solution à cette demande d'aménagement ; favoriser la solidarité entre les professionnels ;

- traiter toute demande avec la même procédure, quel que soit le service ;
- communiquer le changement de planning à tous les professionnels concernés et, si nécessaire, informer en amont les personnes accompagnées ;
- si besoin, organiser une discussion collégiale avec les confrères cadres pour traiter des situations particulières.

PILOTER L'ÉTHIQUE MANAGÉRIALE : UNE DÉMARCHÉ AU LONG COURS

L'intérêt de la démarche d'éthique managériale est de la faire vivre dans la durée et de s'en servir de point d'appui dès qu'une situation nouvelle se présente. Si la charte doit rester stable et être largement partagée notamment par le biais d'affichages et la remise à tout nouveau venu, le référentiel doit, lui, être complété au fil de l'eau et rester un outil dédié à l'encadrement.

C'est intéressant de consacrer par exemple 30 minutes par comité de direction pour travailler sur une question et l'intégrer dans le référentiel de situations managériales, ou bien de créer une instance *ad hoc* « pilotage de l'éthique managériale ». En fonction de la taille de l'organisation et du volume des écarts constatés, l'établissement trouvera le pilotage adéquat, sans alourdir les processus internes.

CONCLUSION

La recherche d'une éthique managériale est une démarche gagnante pour les ESSMS :

- les cadres historiques, essouffés par la crise sanitaire, peuvent, à travers ce travail, prendre de la hauteur, mettre à distance le quotidien ;
- les nouveaux managers embauchés ont des points d'ancrage facilitant leur prise de poste ;
- les équipes, mises à rude épreuve pendant la crise sanitaire, peuvent faire état de leurs attentes pour favoriser leur bien-être au travail et obtenir des engagements de la part de l'organisation ;
- les dirigeants peuvent renforcer la cohésion de l'équipe d'encadrement et apporter leur soutien aux situations prioritaires pour rendre possible le management éthique. ■