

# Les 10 commandements du manager

Prendre un poste de chef de clinique dès la fin de son internat, passer chef de service ou de pôle quand on est médecin, devenir cadre quand on est infirmière... Dans la vie d'un soignant, la prise d'une fonction managériale sonne comme une récompense terrifiante puisqu'elle récompense un savoir-faire et exige des compétences souvent totalement inconnues en MANAGEMENT !

Le nouveau chef doit changer de statut et continuer de gérer l'équipe qu'elle soit médicale, paramédicale ou administrative. D'autant qu'en général, il n'a bénéficié d'aucun accompagnement, ou presque, sur ce sujet crucial au cours de ses années de formation !

## 1. Un nouveau costume - malgré toi - tu endosseras

Manager, c'est tenir un rôle dans le jeu social de la hiérarchie au sein d'une organisation.

Qu'on le veuille ou non, quand on devient manager, on devient « chef ». Avec le titre et les responsabilités, on endosse un nouveau costume. Vos anciens « pairs » ne vous considèrent plus tout à fait de la même façon depuis que vous êtes passé du côté obscur de la force !

Pour les membres de votre équipe, vous représentez soudain l'autorité et donc, une première forme de pouvoir.

Vous ne parlez plus seulement en votre nom propre, vous parlez et agissez pour un collectif dont vous endossez la responsabilité des actes et paroles.

## 2. Les règles du jeu clairement à tous tu énonceras

Peut-on vous interrompre à tout moment si on a un problème ? Préférez-vous faire le point sur les patients à un moment précis de la journée, ou au fil des besoins ? Quelle est la chose la plus importante que votre équipe ne doit jamais oublier de faire ?

Autant de questions auxquelles il faut apporter des réponses par anticipation afin que toute l'équipe soit claire et alignée. Sans oublier que pour que chacun joue bien le jeu et tienne son poste, il faut aussi énoncer les règles.

Elles doivent être cohérentes, bien construites, bien exposées. Un comportement = un effet. Réfléchissez bien à ce que vous souhaitez encourager (coopération) et éviter (concurrence). Et si la règle a été injustement violée, il faut agir.

## 3. Pour te soulager et faire grandir, tu délégueras

S'il existe un pouvoir commun à tous les managers du monde, c'est bien celui de déléguer. Mais le manager ne délègue pas forcément bien !

Certains ont perdu la foi dans la délégation, et s'inventent toutes les excuses possibles pour ne plus déléguer : « C'est plus long d'expliquer que de le faire », « Ce ne sera pas bien fait », « Ils sont inefficaces et ne veulent pas assumer de responsabilités »

Et pourtant... déléguer, c'est important pour le manager comme pour le « managé ».

Si vous avez suffisamment confiance en vous, en l'utilité de votre poste, vous ne vous sentirez pas menacé par le fait que «quelqu'un d'autre» exécute à votre place. La confiance est le socle d'une bonne relation.

Adoptez ensuite une méthode pour déléguer de manière « cadrée », fournissez le niveau de soutien et d'accompagnement adéquat, précisez le niveau d'aide et de temps que vous serez prêt à apporter, demandez des points d'étape réguliers, et enfin, conservez une communication ouverte et objective.

## 4. Fidèle à toi-même tu resteras

La congruence est l'alignement entre ce que l'on pense, ce que l'on fait, ce que l'on dit.

Elle permet un « rayonnement » de communication bien plus efficace que tous les « trucs et astuces » de communicants, mais elle implique une bonne connaissance de soi et la capacité de partager avec les autres en toute transparence. Par conséquent, être congruent amène à être authentique.

Elle générera dans vos équipes plus de confiance que toutes les promesses que vous pourrez faire.

## 5. Ce que tu dis, tu feras; ce que tu fais tu diras

Dites, partagez, expliquez sans relâche, tous les jours, à chaque instant. Dites même quand vous ne pouvez pas dire quelque chose. Expliquez quand quelqu'un part, quand quelqu'un a fait une erreur, quand vous avez fait une erreur.

Ne mettez rien sous le tapis en espérant que personne ne le remarquera. Faites « redescendre » l'information, faites-la également remonter, faites-la tourner !

Soyez exemplaire, vos messages ne seront pris au sérieux que si vous êtes le premier à les incarner et à les mettre en pratique.

## 6. Avec ton équipe solidaire tu seras

Vous pouvez compter sur votre équipe, mais votre équipe doit pouvoir avant tout compter sur vous...

C'est du donnant – donnant. Dans les bons comme dans les mauvais moments. Il n'y a rien de plus destructeur pour la confiance au sein d'une équipe que de se sentir « lâché » par son chef. Vous êtes authentique, vous communiquez, vous déléguez, vous défendez, vous expliquez et face aux erreurs... vous endossez la responsabilité. Un pour tous et tous pour un ...

### 7. Jamais la discussion difficile tu n'éviteras

Personne ne la souhaite cette discussion difficile, quel qu'en soit le sujet, mais la pire chose à faire est de l'éviter en espérant que les choses s'arrangent d'elles-mêmes. C'est le moment d'utiliser la carte « agir avec courage » de votre panoplie de super manager.

Que ce soit pour recadrer un comportement inacceptable, réguler un conflit, donner une mauvaise nouvelle ou tout autre sujet délicat, il vous faudra en parler.

Trouvez le bon moment, ne laissez pas trainer les choses et ne portez pas de jugement sur la personne. Aidez-vous, par exemple, d'une méthode simple comme la méthode D.E.S.C. à dérouler en entretien privé :

**Décrire** : expliquer avec des faits concrets et observables. « J'ai constaté que depuis un mois tu arrives systématiquement après tout le monde au Staff. »

**Exprimer** : faire connaître ses sentiments, ses émotions, ses désaccords. « Cela me met mal à l'aise par rapport au reste de l'équipe qui respecte toujours les horaires. En conséquence de ce retard, les horaires des staffs débordent, ce qui crée beaucoup de mécontentement. »

**Solutions** : proposer une alternative constructive et réaliste en restant positif dans vos propos. « J'aimerais que les Staff commencent et finissent à l'heure. Si tu as un impératif, je préfère que tu t'organises ou que tu m'en informes en amont afin que nous en discutons. »

**Conséquences** : donner les conséquences positives qui se réaliseraient si tout se passait comme dans la Solution proposée. « Cela nous permettra à tous d'avoir des Staff plus sereins et plus efficaces. »

### 8. Les interactions importantes tu prépareras

Que ce soit pour une conversation difficile, une présentation à enjeu ou une négociation, la clé de la réussite c'est la PRE-PA-RATION. Ne la négligez pas. Croire qu'on sera meilleur dans la pression du moment est un mauvais pari.

Sachez à minima avec quelle intention vous abordez cette interaction et posez-vous la question : « je serais content si je repartais avec quoi ? »

Listez les points clés à aborder, votre demande et ce que vous ne voulez surtout pas oublier de dire.

### 9. Des erreurs commises tu apprendras

L'erreur est humaine, elle est aussi formatrice, particulièrement dans le domaine du management. Mais encore une fois, il faut l'assumer (parce que vous êtes authentique) et en parler (parce que vous communiquez sans relâche et que vous n'évitez pas les discussions difficiles). Comprendre une erreur et l'assumer, c'est s'assurer qu'elle ne se reproduira pas. C'est aussi montrer l'exemple. Vous managez avec courage en assumant votre part de vulnérabilité. Et c'est également ce que vous attendez de votre équipe.

### 10. De ton chef aussi tu te préoccuperas

Enfin, vous croyiez que votre seule responsabilité de manager est de manager votre équipe ? Détrompez-vous, il vous faudra également manager votre manager.

Vous êtes responsable à 50% de la relation avec votre chef, prenez votre part de responsabilité, et repensez à ces 10 commandements de son point de vue à lui. S'il ne le fait pas spontanément, demandez-lui ses propres règles du jeu et soyez force de proposition. Demandez-vous ce qu'il attend de vous et soyez proactif. Faites ce qu'il attend de vous et pas ce que vous pensez qu'il attend de vous et n'oubliez pas que vous jouez collectif, et que vous jouez aussi pour lui.

*Pauline Quéré et Delphine Demaison  
Co-fondatrices Catalyse et Coachs*

<http://www.catalyse.pro/>