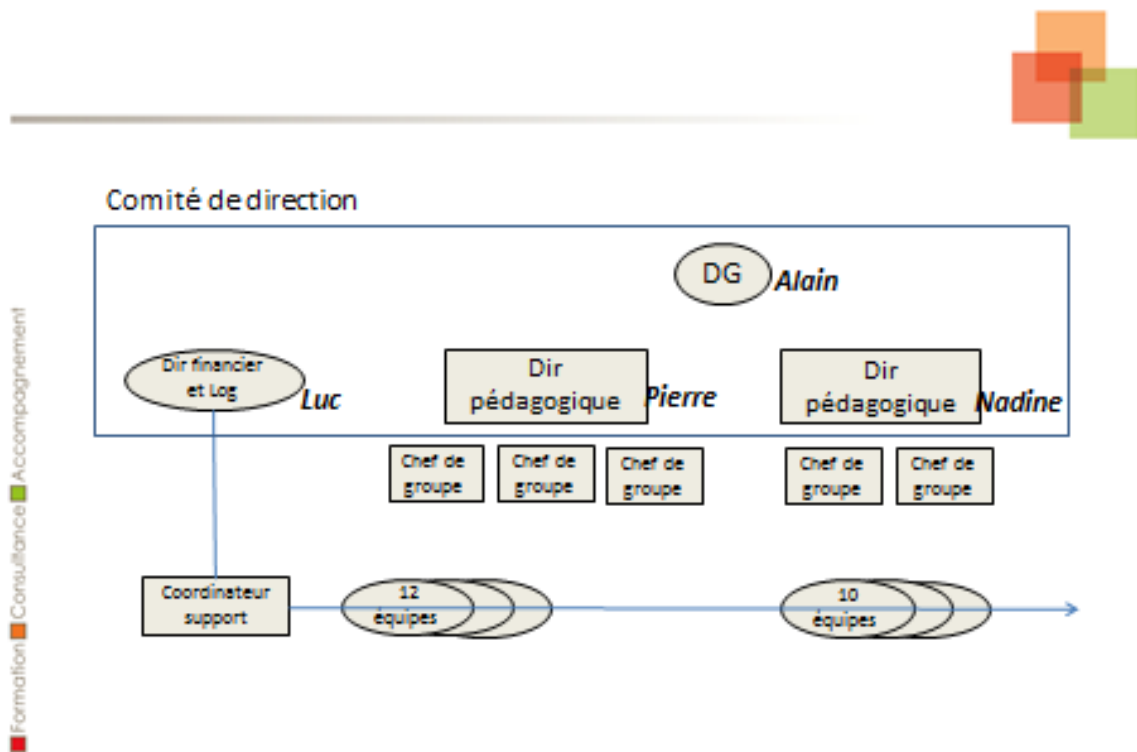


## A chacun sa carte

Le contexte est celui d'un établissement qui accueille des jeunes handicapés. L'institution est de grande taille et compte 26 groupes de +/- 10 jeunes. Les équipes sont composées en fonction du degré d'autonomie des jeunes. Ils sont en résidentiel et pour la plupart, ils sont dans une école « adossée » durant la journée. Pour quelques-uns d'entre eux, la scolarité est problématique. Ils restent alors dans leurs équipes. Des éducateurs assurent la vie quotidienne dans les équipes (organisation des repas, soirées...) mais aussi l'accompagnement individuel au besoin (hygiène...), la vie sociale, relationnelle, des activités aussi pendant les vacances et week end. Chacune des équipes dispose d'un chef éducateur et de quelques éducateurs. Les chefs de groupes dirigent chacun plusieurs équipes. Deux directeurs pédagogiques (deux départements), Pierre et Nadine, se partagent l'ensemble des groupes. Il s'agit du « line management », l'appui direct au métier de l'établissement. Le comité de direction se réunit hebdomadairement.



## Position d'Alain

Vous êtes directeur général, en fonction depuis trois ans. Vous venez d'un autre établissement plus ou moins identique dans lequel vous assuriez la même fonction et vous en gardez le souvenir d'une équipe de direction stimulante, sachant travailler en équipe... Vos valeurs sont assurément la participation, l'autonomie, la délégation. A cet effet, vous comptez beaucoup sur votre conseil de direction mais vous déplorez que la cohésion de l'équipe soit « limitée ». Cela vous attriste, vous montrez même des signes de fatigue. Vous n'êtes pas du style à être directif. Vous parlez globalement peu. Pour vous, tout peut et doit se dire dans un conseil de direction. Et vous suggérez même que des éléments de natures opérationnelles doivent aussi y trouver leur place. Vous êtes très heureux d'un travail qui fut accompli dernièrement avec votre équipe il y a deux mois. Il s'agissait de créer un lieu « conseil des cadres » qui permettra à la dizaine de cadres, de se réunir et de prendre plus de place dans la vie de l'établissement, par exemple en réfléchissant à des thèmes transversaux. Qu'ils prennent de la hauteur, ça, vous appréciez. Vous avez ainsi convenu d'une charte qui précise le contour de ces réunions (fréquence, objectifs...). Vous considérez que cela aidera l'équipe de direction à ne pas porter seule tous les aspects de l'établissement. Ce conseil n'est cependant pas encore en place car il faut en finaliser les contours avec les cadres eux-mêmes. Pour vous, ce n'est pas urgent.

En équipe de direction, vous avez aussi réalisé une SWOT et vous avez permis à vos cadres de la compléter. Elle pointe les éléments suivants :

### Points positifs

- Créativité des équipes
- Valeurs élevées
- Implication
- Compétence
- Les gens y croient
- Ambiance générale
- Le coordinateur support
- Une histoire forte
- on fait confiance, délégation

### Points faibles

- difficultés de coordination, surtout entre le pédagogique et le support
- vieillissement du personnel
- pas vraiment de vision commune
- culture « je fais ce que je veux »
- travail plutôt superficiel de l'équipe de direction. Groupe plutôt qu'équipe
- cloisonnement et clivage entre les services
- manque de vision à long terme
- moyens mal répartis
- Lenteur des décisions
- communication insuffisante entre la direction et les cadres.

### Enjeux liés à l'environnement interne

- Infrastructure très vieillissante
- Formation du personnel
- Pas de flexibilité du personnel car rétributions fixes

### Enjeux liés à l'environnement externe

- Tendances des établissements à se regrouper > concurrence
- Diminution des subsides, d'année en année.

C'est suite à cet exercice « Swot » que vous souhaitez offrir à votre équipe de direction, un coaching d'équipe. De fait, une faiblesse très marquée est le fonctionnement de l'équipe de direction, le suivi des décisions, la transversalité. Vous pensez à une demi-journée par trimestre. Vous allez donc rencontrer le consultant-coach. Vous considérez qu'il est important que vous ne parliez pas trop et que vous laissiez surtout parler vos collègues.

### **Les profils de vos équipiers (équipe de direction)**

**Luc.** Vous l'avez recruté dans le monde privé pour ses compétences. Il fallait de fait augmenter considérablement le contrôle financier. C'est fait. Vous trouvez que Luc devrait plus collaborer avec les directions pédagogiques. Son vocabulaire est très inspiré des entreprises privées. Vous le regrettez. Il parle processus, tableaux de bord, plan stratégique, indicateurs...Luc sera pensionné dans 5 mois.

**Pierre.** Est un ancien. Cool et pas de précipitation ! Il est plutôt favorable à des mécanismes d'ajustements informels et de rédiger des processus. Il craint la bureaucratisation.

**Nadine.** Est la plus jeune de l'équipe. Elle est très sensible à disposer des moyens pour gérer de manière globale son département. Ainsi, la centralisation de la gestion financière est pour elle problématique. Elle est actuellement très en colère et a déjà claqué la porte de la réunion de direction. Vous n'appréciez pas cela ! Vous la trouvez un peu trop rigide, peu conciliante.

### **Position de Luc**

Vous êtes le directeur financier depuis 5 ans. Vous serez pensionné dans 5 mois. Vous avez été engagé pour vos compétences dans le secteur de l'entreprise. Là, vous avez acquis des outils précieux pour la gestion logistique et financière. Vous en avez gardé le jargon et vous savez que cela choque parfois dans ce milieu social. Pour vous, les réunions de direction, cela ne doit avoir lieu qu'une fois par mois et pour des questions stratégiques et non opérationnelles. Vous trouvez que vos collègues ne sont pas assez pragmatiques et que le management, c'est simple.

Vous disposez, dans votre équipe, d'un coordinateur support. Il fait le lien avec toutes les équipes pédagogique. Par exemple, une fois par an, il collecte les besoins pour que vous puissiez réaliser le budget annuel. Mais vous déplorez que dans quelques équipes, aucune information ne vient. Pour vous, c'est une question de responsabilité des équipes. Il s'en suit évidemment des plaintes par la suite car vous n'achetez pas le matériel dont ils ont pourtant besoin. Vos préoccupations : la gestion énergétique, l'infrastructure très vieillissante.

Il y a deux mois, un travail fut accompli avec l'équipe de direction. Il s'agissait de créer un lieu « conseil des cadres » qui permettra à la dizaine de cadres, de se réunir et de prendre plus de place dans la vie de l'établissement, par exemple en réfléchissant à des thèmes transversaux. Vous avez ainsi convenu d'une charte qui précise le contour de ces réunions (fréquence, objectifs...). Vous considérez que cela aidera l'équipe de direction à ne pas porter seule tous les aspects de l'établissement. C'est comme cela que doivent être les choses ! Ce conseil n'est cependant pas encore en place car il faut en finaliser les contours avec les cadres eux-mêmes.

### **Position de Nadine**

Vous êtes la directrice pédagogique de votre département. Vous êtes la plus jeune à rejoindre cette équipe. Votre vision de la gestion est claire : vous devez avoir une délégation, savoir de quel budget vous disposez. Charge alors au DG de vous laisser manœuvrer. Vous avez absolument besoin que les choses soient claires. On vous trouve un peu rigide et vous êtes actuellement en colère parce que les décisions ne suivent pas ! Vous êtes fatiguée d'attendre votre DG. Vous savez que votre style est très différent de celui de votre homologue mais vous suggérez qu'Alain n'a qu'à trancher pour cela. Vous aimez être informée de tout et ne laissez donc pas vos équipes faire trop seules. Le mois dernier, vous avez claqué la porte de la réunion de direction.

Il y a deux mois, un travail fut accompli avec l'équipe de direction. Il s'agissait de créer un lieu « conseil des cadres » qui permettra à la dizaine de cadres, de se réunir et de prendre plus de place dans la vie de l'établissement, par exemple en réfléchissant à des thèmes transversaux. Qu'ils

prennent de la hauteur. Vous avez ainsi convenu d'une charte qui précise le contour de ces réunions (fréquence, objectifs...). Vous considérez que cela aidera l'équipe de direction à ne pas porter seule tous les aspects de l'établissement. Ce conseil n'est cependant pas encore en place car il faut en finaliser les contours avec les cadres eux-mêmes. Vous allez rencontrer le consultant/coach avec votre équipe. Vous n'avez pas trop envie de parler. « A force de demander et d'attendre des réponses qui ne viennent pas, à quoi bon ».

### **Position de Pierre**

Vous êtes le directeur pédagogique de votre département. Vous êtes le plus ancien. Votre vision de la gestion est claire : pragmatisme et bon sens. Vous êtes favorable à des ajustements mutuels et pensez que tous ces outils de type processus, organigrammes, descriptions de fonctions sont un peu des illusions. Vous aimez laisser faire vos collaborateurs et s'ils sont en problème, vous pensez qu'ils viendront spontanément vous trouver. Il ne faut pas trop prévoir et organiser mais plutôt accueillir les problèmes quand ils viennent et les traiter avec sagesse à ce moment.

Vous êtes le consultant-coach qui va travailler avec cette équipe régulièrement. Dans un premier temps, vous vous proposez d'objectiver les cartes du monde de ces acteurs