

POUVOIR ET RESPONSABILITÉS, UN ÉQUILIBRE SENSIBLE...



Avez-vous déjà eu le sentiment que vous étiez **responsable de beaucoup** mais que vous n'aviez pas la **marge de manœuvre** associée pour prendre des décisions ? Ou au contraire, que l'on ne vous confiait pas assez de responsabilités ?

Et vos équipes ? Comment évaluerait-elles l'équilibre entre leur pouvoir décisionnel et leur niveau de responsabilité, si la question leur était posée ?

L'engagement professionnel est un enjeu majeur pour tout établissement. Il est la condition centrale de la qualité de vie au travail.

Dans le secteur de la santé particulièrement, lorsque l'engagement est absent, cela peut se traduire par des départs, une **dégradation du bien-être au travail** mais surtout par une **détérioration de la qualité des soins et de la relation aux patients**.

Une perception de **déséquilibre entre nos responsabilités** d'une part et notre **liberté d'agir** d'autre part, peuvent être à l'origine de dysfonctionnements.

MAS QU'ENTEND-ON PAR « POUVOIR » ET « RESPONSABILITÉS » ?

POUVOIR

Nous parlons ici de **pouvoir décisionnel**, c'est-à-dire de la possibilité de décider de la manière dont nous conduisons notre action, de la **marge de manœuvre** que nous avons pour atteindre les objectifs ou réaliser les tâches dont nous avons la responsabilité.

RESPONSABILITÉS

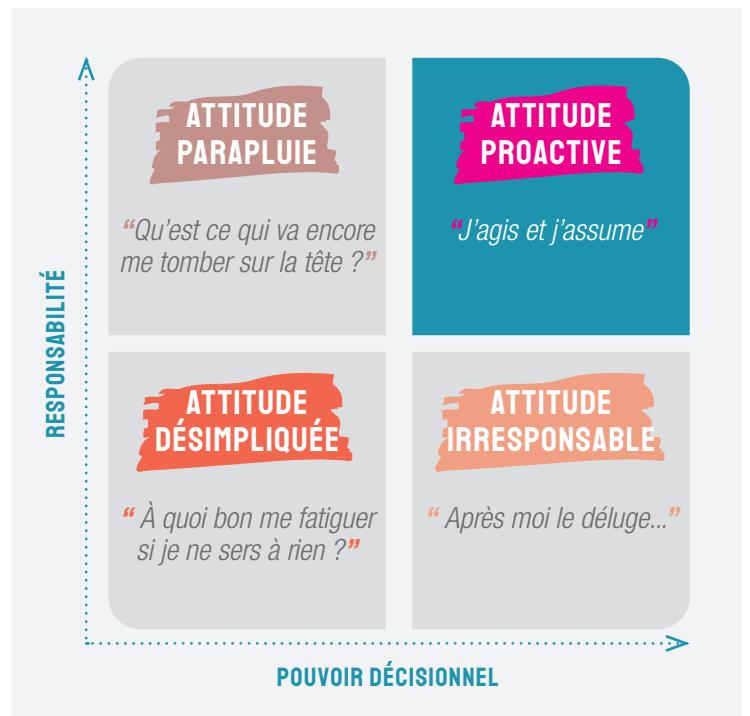
Dans le contexte qui nous intéresse, le terme de « responsabilités » fait référence au fait d'**assumer** devant des tiers et soi-même **toutes les conséquences** d'une décision prise ou d'une action que nous avons réalisée ou déléguée.

Il ne renvoie pas à la notion de poste détenu ni à la responsabilité légale.

Quel que soit votre niveau hiérarchique, une cohérence est nécessaire entre pouvoir et responsabilité.

ALORS COMMENT FAIRE LE POINT SUR CET ÉQUILIBRE ?

Il existe pour cela un outil très opérationnel et pragmatique : la matrice « boucle pouvoir-responsabilité »



Chacune de ces attitudes entraînera des conséquences

- pour la personne
- et pour son établissement .

Voyons dans quelle mesure.



ATTITUDE PARAPLUIE

La personne placée dans cette situation a le **sentiment de ne pas avoir « la main »**. On lui dicte la manière d'agir tout en lui imputant les éventuels échecs ou dysfonctionnements. Ne se sentant pas en sécurité, elle aura tendance à adopter une attitude parapluie afin de se protéger. Si cette situation tend à se reproduire trop souvent, cette personne risque de finir par **ne plus se sentir engagée** et basculer dans l'attitude désimpliquée.

Démotivation	Non productivité
Sentiment d'injustice	Résistance au changement
Absentéisme, stress	Formalisme excessif
Fuite face aux nouvelles responsabilités	Absentéisme / présentéisme
Discussions sans fin	

EXEMPLE Des cadres de santé qui ont pour mission d'optimiser le fonctionnement et la collaboration au sein du service mais qui ne se sentent pas libres de revoir l'organisation des équipes, pas en capacité de demander des moyens supplémentaires, n'ont pas la main sur le recrutement, se voient imposer des projets transverses...

ATTITUDE DÉSIMPLIQUÉE

Sans pouvoir, ni responsabilité, difficile pour la personne placée dans cette position de se sentir concernée par les enjeux ou les objectifs de la structure dans laquelle elle évolue. Le **désengagement** peut être progressif mais ce que l'on risque d'observer, à terme, c'est une personne qui **fait le minimum** attendu tout en essayant de passer la plus inaperçue possible.

Passivité	Improductivité
Démotivation et ennui	Désimplication de l'équipe
Travail alimentaire	Désengagement
Pas d'initiative	
Peur de la perte d'emploi	

EXEMPLE Le personnel d'un EHPAD qui a le sentiment de toujours devoir faire plus avec moins de moyens, qui n'arrivent plus à consacrer le temps qu'ils souhaiteraient à chaque résident et qui, pour se protéger, se mettent à faire le strict minimum sans prendre aucune initiative.



- ATTITUDE IRRESPONSABLE

La personne placée dans cette situation dispose de pouvoir mais ne se sent **pas tenue d'engager sa responsabilité** lorsqu'elle prend une décision. Par conséquent, cela peut conduire à une attitude irresponsable voire à des **abus de pouvoir** et l'effet du « *chèque en blanc* ».

EXEMPLE

Une cheffe de service, très peu présente dans son service, qui a lancé une réorganisation majeure mais n'accompagne pas le changement et ne prête pas attention aux équipes quand elles évoquent les difficultés rencontrées.



Immaturité / irréalisme

Irresponsabilité ou décisions arbitraires voire tyranniques

Conflits / abus de pouvoir

Baronnies incontrôlables

Abus et conflits de pouvoir

Projets pharaoniques

Ces trois attitudes relèvent de déséquilibres entre pouvoir et responsabilité et sont, comme vous avez pu le constater, **aussi délétères pour les personnes qui les vivent que pour les structures dans lesquelles elles évoluent**.

ALORS COMMENT SE SORTIR DE CES SITUATIONS ?

2 OPTIONS

- Ajuster SON NIVEAU DE RESPONSABILITÉ
- Ajuster SON POUVOIR D'AGIR

COMMENT ?

→ EN FAISANT LE POINT AVEC SOI-MÊME :

Lorsque nous avons le sentiment qu'un déséquilibre existe, il est utile, dans un premier temps, de relier ce que nous percevons à des éléments factuels. Que ce soit sur le papier ou mentalement, il est indispensable de faire cet état des lieux afin de nous assurer que ce ressenti est conforme à la réalité.

Et lorsque l'on revient à l'équilibre, l'attitude que l'on souhaite pour soi et pour son équipe, c'est :

- ATTITUDE PROACTIVE

Lorsque vos équipes sont à l'équilibre, leur attitude devient proactive et les bénéfices impactent aussi bien l'humain que l'organisation.

En matière de Qualité de Vie et de Conditions de Travail, cet **équilibre permet de préserver votre personnel de l'épuisement professionnel** que celui-ci provienne d'une surcharge de travail (« *bum-out* ») ou d'une sous-charge (« *bore-out* »)



Maturité, motivation

Responsabilité

Respect des autres

Efficacité, créativité

Dynamisme

Sérénité

Productivité

Projets ambitieux et raisonnables

Engagement

EXEMPLE

Une direction des soins qui reprend une équipe soignante qui rencontrait des difficultés de fonctionnement. Elle a la possibilité de redéfinir les différents échelons hiérarchiques, co-construire les rôles et responsabilités, définir une stratégie de recrutement et de fidélisation, ...

ET CATALYSE DANS TOUT CELA ?

La qualité de vie et les conditions de travail, tout comme les **risques psychosociaux** sont des sujets qui nous tiennent à cœur chez CATALYSE. Ils reviennent d'ailleurs régulièrement dans nos accompagnements.

- En **coaching individuel**, lorsqu'une personne ne se sent pas bien dans son poste
- Lors de nos **accompagnements collectifs**, lorsqu'une équipe ou un service dysfonctionne et qu'il faut conduire un diagnostic externe pour comprendre la situation
- Lors de nos **formations et ateliers** sur les sujets de management, communication, gestion du stress, accueil des émotions
- Au travers de **modèles de développement personnels** puissants comme le MBTI® ou le Process Communication Model
- Via des **ateliers de co-développement** qui permettent l'échange de pratiques et de solutions entre pairs

Et à bien d'autres occasions encore.

Aussi, n'hésitez pas à nous contacter si vous souhaitez en savoir plus sur ce que nous proposons sur ces thématiques.

ET VOUS, QUEL EST VOTRE ÉQUILIBRE ENTRE POUVOIR ET RESPONSABILITÉ ?



CABINET DE COACHING ET DE FORMATION DÉDIÉ AUX ACTEURS DE LA SANTÉ
WWW.CATALYSE.PRO | CONTACT@CATALYSE.PRO