

# M. Laguigne reçoit une délégation

## Anticiper et gérer les situations difficiles



### Sommaire

<b>A. Nature du problème.....</b>	<b>2</b>
<b>B. Points de vigilance.....</b>	<b>2</b>
1. Garantir veille et anticipation .....	3
2. Se préparer pour rencontrer les acteurs.....	4
3. Clarifier le rôle de chacun et respecter "le cadre" .....	4
4. Prendre en charge le problème .....	5
5. Vérifier la résolution du problème et capitaliser .....	5
<b>C. Fiches de consignes .....</b>	<b>6</b>
<b>1<sup>er</sup> point de vigilance</b> – Garantir veille et anticipation .....	7
Fiche 1. La carte des conflits.....	7
<b>2<sup>e</sup> point de vigilance</b> – Se préparer pour rencontrer les acteurs .....	8
Fiche 2. Face à quelle situation difficile sommes-nous ? .....	8
<b>3<sup>e</sup> point de vigilance</b> – Clarifier le rôle de chacun et respecter "le cadre" .....	9
Fiche 3. Le management situationnel – a) .....	9
Fiche 4. Le management situationnel – b) .....	10
Fiche 5. Attitudes du collaborateur .....	11
<b>4<sup>e</sup> point de vigilance</b> – Prendre en charge le problème.....	12
Fiche 6. Pour avoir prise sur la situation difficile .....	12
Fiche 7. Conduire la communication avec les acteurs en situation difficile .....	13
Fiche 8. Schéma pour la résolution de problème et la prise de décision en situation difficile .....	14
Fiche 9. Réunion de préparation à la résolution de problème et à la prise de décision .....	15
<b>5<sup>e</sup> point de vigilance</b> – Vérifier la résolution du problème et capitaliser .....	16
Fiche 10. Vérifier la résolution du problème et éviter la répétition de ce type de situation .....	16

## M. Laguigne reçoit une délégation

### Anticiper et gérer les situations difficiles



#### **Avertissement**

*Monsieur Laguigne est la caricature de ce que l'être humain peut avoir de comportements inadaptés. Il représente ce contre quoi nous devons lutter tous les jours pour atteindre l'excellence professionnelle. Sachons conserver lucidité et humour !*

## A. Nature du problème

Le chef d'établissement devrait connaître les tensions existantes et leurs causes. L'information ne lui est pas parvenue pour des raisons multiples : organisation défaillante, manque de clarification des rôles et des processus de l'information. Il gère mal cette situation, aggrave le problème en mettant en porte-à-faux son adjointe qui a déjà bien du mal à trouver sa place dans l'équipe de direction. Il finit par donner l'impression de ne pas vouloir traiter le problème, ce qui ne peut que démotiver les équipes. S'il a l'impression d'avoir à régler tous les problèmes, il ne semble pas comprendre qu'il est responsable du système qui les crée et les renforce.

#### **Mémoire de coach**

*Un jour, un adjoint exaspéré me confiait  
qu'il n'y avait jamais moyen de faire valoir son travail.  
Lorsqu'il menait à bien les projets en cours,  
sa directrice se débrouillait toujours  
pour s'en vanter et s'approprier le succès,  
quitte à l'interrompre dans ses présentations et conclure en ce sens.  
En revanche, lorsqu'il y avait des problèmes, elle niait toute responsabilité,  
et le clouait alors avec humour au pilori devant la hiérarchie.  
Affligé, il attendait sa mobilité...*



## B. Points de vigilance

*5 aspects déclinés en fiches de consignes.*

Les points de vigilance qui suivent répondent à la situation d'un point de vue global. Ils prennent en compte l'évolution possible des tensions internes. Elles peuvent créer une situation difficile, un véritable conflit, ou finir par aboutir à une crise réelle avec des impacts au-delà de l'établissement.

Le choix a été fait de développer ici quelques éléments sur l'anticipation et la gestion de conflit, de situation difficile, de crise, ainsi que des éléments sur la posture du manager, le management situationnel, la résolution de problème et la prise de décision.

On pourrait également développer le dialogue social, la définition des rôles dans les réunions, le langage non-verbal, comment créer la confiance... et bien d'autres aspects.

Pour plus de clarté, précisons l'acception des termes :

- **La situation difficile** montre les signes précurseurs d'une tension, d'une insatisfaction, d'un manque, d'un besoin, d'une pénalisation subie. Elle peut provoquer éventuellement des commentaires ou des revendications de la part des individus ou du collectif qui y sont confrontés et qui veulent améliorer leur situation.
- **Le conflit** : une tension qui devient officielle, qui s'exprime de manière lisible. Il peut s'agir d'un désaccord entre "soi et soi", "soi et l'autre", "soi et les autres" et "entre les autres". Il est évident que des compromis sont à trouver et que chacun ne pourra pas obtenir satisfaction totale.
- **La crise** est une situation insolite caractérisée par son instabilité. Elle bouleverse l'équilibre du système et peut avoir un impact au-delà de l'organisation. Elle oblige à adopter une gouvernance spécifique pour revenir au mode usuel de vie. Par gestion de crise, on entend ce mode de gouvernance.

Une crise dans les organisations est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables. En général, on parle de crise lorsque les frontières du système sont dépassées et lorsque l'instabilité du système provoque des débordements et des résonances dans l'environnement qui sont difficilement contrôlables et qui renforcent la crise.

## 1 Garantir veille et anticipation

*Le chef d'établissement, n'étant pas au fait des tensions existantes, devrait tout simplement écouter ce que la délégation veut lui communiquer au lieu de se lancer dans une gesticulation intempestive. L'absence ou l'échec du système de veille et d'anticipation ne doivent pas provoquer l'emballement lors de la confrontation aux symptômes de la situation difficile ou du conflit.*

**Veille et anticipation doivent permettre de suivre les évolutions de l'établissement en temps réel.**

Comment détecter à temps les problèmes, dysfonctionnements, conflits, situations difficiles et crises possibles ?

### 1.1. L'organisation

Avoir :

- un réseau d'information hétérogène et fiable à tous les niveaux de l'établissement (équipe administrative et pédagogique, parents d'élèves, élèves, partenaires).  
→ définir les rôles de chacun et garantir une lisibilité des rôles pour chacun ;
- des procédures d'alerte et de relais de l'information ;
- des méthodes et outils simples : check-lists des symptômes avant-coureurs, protocole de signalement, utilisation des circuits de l'information ciblés.

## 1.2. L'activité

- Veille permanente et prise en compte des signes concernant les mouvances du contexte lors de rencontres formelles et informelles ;
- détection des signes précurseurs, ce qui signifie également la remise des grilles d'analyse indispensables aux acteurs concernés (on ne voit que ce que l'on sait !)
- analyse et compréhension des signes de dysfonctionnement, de conflit et/ou de crise : savoir distinguer (*fiche 1 : la carte des conflits*).

## 2 Se préparer pour rencontrer les acteurs

*Avec les informations apportées par la délégation, il pourrait consulter les membres de son équipe de direction pour avoir leur avis et se préparer avec eux sur la posture à prendre, la stratégie à développer et les actions à mener dans le temps avec les délégués et les équipes.*

**Comment se préparer au plan individuel et avec l'équipe de direction avant d'envisager une réunion avec les acteurs concernés ?**

### 2.1. L'organisation

- Qui peut travailler avec qui pour résoudre les problèmes de cette situation ?
- dans quel dispositif (formel ou informel) ?
- avec quel niveau de responsabilité et avec quelle marge de manœuvre ?
- avec quelles méthodes et quels outils pour préparer la stratégie, la décision, le positionnement ?
- comment s'organiser pour garantir la cohésion et la cohérence des interventions de l'équipe dirigeante ?

### 2.2. L'activité

- Analyse stratégique du contexte interne et des acteurs avec les informations disponibles (*fiche 2 : face à quelle situation difficile sommes-nous ?*) ;
- envisager une stratégie globale afin de traiter le problème et non pas seulement les symptômes ;
- définir les interlocuteurs stratégiques et leur rôle dans le dispositif ;
- définir les tactiques de communication et d'action dans le temps ;
- définir les contenus et la forme des messages afin de garantir une cohérence entre les interventions des différents acteurs ;
- anticiper les conséquences directes et indirectes possibles ;
- prévoir des dispositifs pour éviter de développer les tensions et de basculer tôt ou tard dans la crise.

## 3 Clarifier le rôle de chacun et respecter "le cadre"

*Tout d'abord, le chef d'établissement n'est pas clair quant au rôle qu'il a confié à son adjointe et quant à la confiance qu'il a en sa maturité professionnelle.*

*Ensuite, il y a un manque évident de suivi régulier et structuré, de gestion de l'information.*

*Enfin, il manque cruellement de loyauté et ne devrait pas la mettre abruptement devant le fait accompli et la remettre en cause devant la délégation. Il serait bon pour lui de se rappeler qu'il reste de toute façon l'ultime responsable du fonctionnement dans l'établissement.*

### 3.1. Clarifier le rôle et la posture du chef d'établissement

- Positionnement managérial (avec son adjointe, avec la délégation) ;
- positionnement relationnel en interaction avec les interlocuteurs (dans leur rôle) et d'autres personnes (collègues, enseignants, syndicalistes) ;
- une pratique efficace du management situationnel est indispensable : les styles de management adaptés au contexte, aux interlocuteurs et aux objectifs de l'intervention : le management situationnel (*fiches 3, 4, 5*).

### 3.2. Mettre en œuvre le cadre juridique et réglementaire

- Quelles sont les lois, les décrets, les règlements, les usages ?

### 3.3. Garantir des choix éthiques, le respect de la déontologie, une traduction cohérente et rigoureuse dans la pragmatique

- En référence aux fondements du Service Public, à l'enseignement... ;
- loyauté vis-à-vis des collaborateurs.

## 4 Prendre en charge le problème

*Le chef d'établissement devrait signifier qu'il prendra le problème en charge, sans pour autant s'engager sur des voies de résolution avant d'avoir consulté les acteurs impliqués et d'avoir obtenu l'information indispensable.*

- Avoir prise sur la situation difficile avec ses tensions (*fiche 6*) ;
- conduire la communication avec les acteurs en situation difficile (*fiche 7*) ;
- résoudre un problème et prendre les bonnes décisions en situation difficile en s'appuyant sur la méthodologie de résolution de problème et de prise de décision (*fiche 8*) ;
- employer une méthode de conduite de réunion adaptée à la situation (*fiche 9*).

## 5 Vérifier la résolution du problème et capitaliser

*Il ne suffit pas de résoudre le problème, mais d'en apprendre quelque chose pour le futur en mettant tout en œuvre pour transformer le fonctionnement et éviter que les mêmes problèmes se présentent de manière cyclique (*fiche 10*).*

- Conduire l'action jusqu'à son terme ;
- redéfinir les circuits de l'information ;
- organiser des *briefings* rigoureux ;
- conforter et valoriser les équipes.

## C. Fiches de consignes

---

## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 1<sup>er</sup> point de vigilance – Garantir veille et anticipation

*Le chef d'établissement, n'étant pas au fait des tensions existantes, devrait tout simplement écouter ce que la délégation veut lui communiquer, au lieu de se lancer dans une gesticulation intempestive. L'absence ou l'échec du système de veille et d'anticipation ne doivent pas provoquer l'emballlement lors de la confrontation aux symptômes de la situation difficile ou du conflit.*

### Fiche 1. La carte des conflits



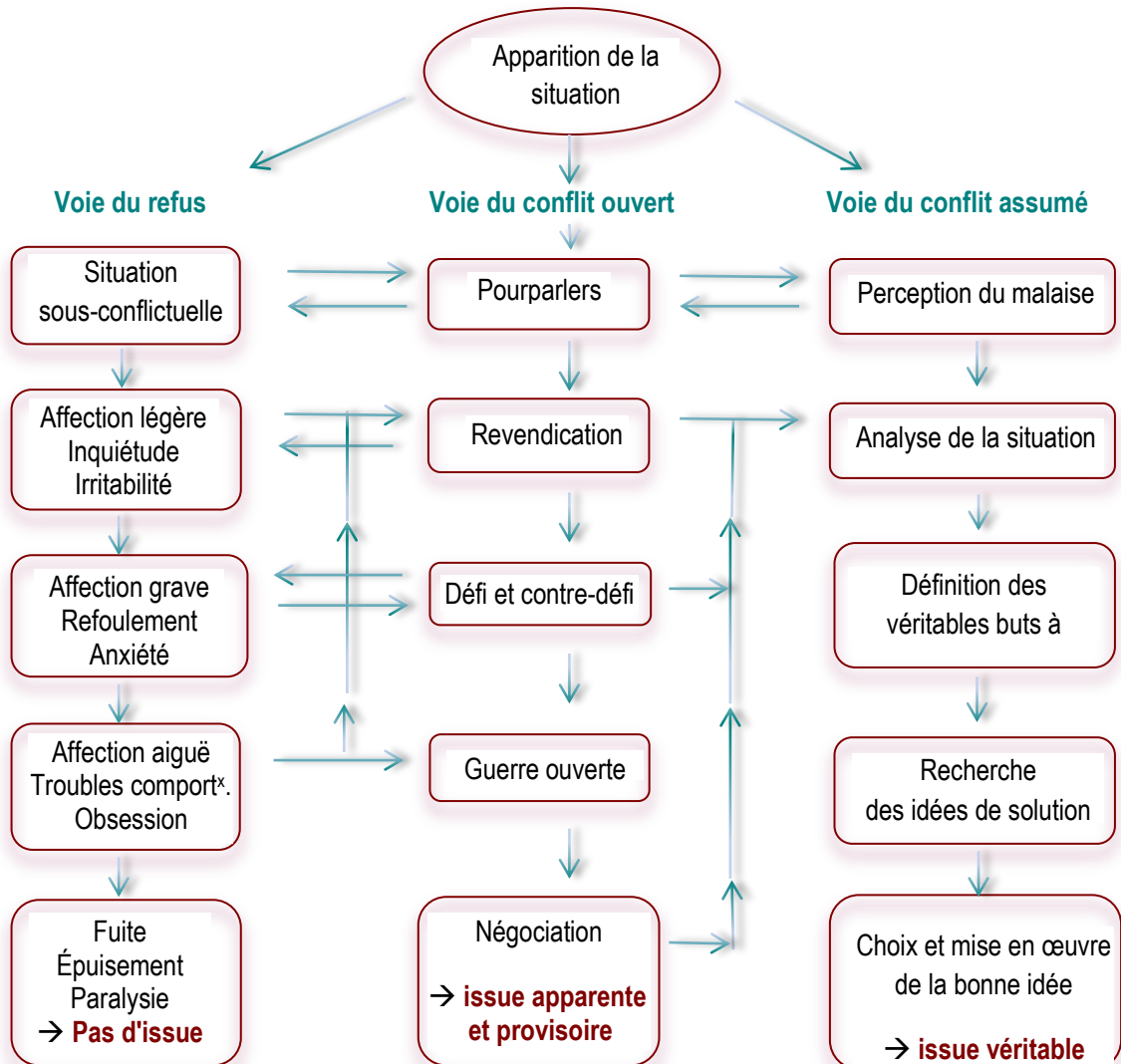
Le schéma ci-dessous est une sorte de cartographie systémique des grands axes de développement possible d'une situation de conflit.

Trois colonnes, trois logiques verticales...

- 1 La voie du refus et de l'évitement ;
- 2 La voie du conflit ouvert, non assumé ;
- 3 La voie du conflit assumé, traité et transformé.

Les flèches indiquent les choix, les entrées, les articulations et développements possibles, en passant d'une logique de traitement à une autre (*verticalement*) et d'un niveau de gravité à un autre (*horizontalement*).

Cette grille de lecture permet d'analyser et de suivre les évolutions des situations conflictuelles dans toute leur complexité. Elle facilite la réflexion pour déterminer une stratégie pertinente de résolution du conflit.



## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 2<sup>e</sup> point de vigilance – Se préparer pour rencontrer les acteurs

*Avec les informations apportées par la délégation, le chef d'établissement pourrait consulter les membres de son équipe de direction pour avoir leur avis et se préparer avec eux sur la posture à prendre, la stratégie à développer et les actions à mener dans le temps avec les délégués et les équipes.*



### Fiche 2. Face à quelle situation difficile sommes-nous ?

- **Quelles formes prend le conflit, la crise interne ?**  
Actions, menaces, cessation concertée du travail, situations répétées, grèves, tournantes, grèves thromboses, occupation, piquets de grèves...
- **Quelles personnes sont concernées ?**  
Personnels, agents, usagers ?  
Quels secteurs, catégories, âges, sexe, appartenance sociale, ... ?
- **Quels en sont les moyens d'expression ?**  
Affichage, tracts, meetings, prises de parole sur les lieux de travail, défilés, folklore, ... ?
- **Comment le conflit s'est-il déclenché ?**  
Spontanément, de manière organisée, sur consignes internes ou externes, par une ou plusieurs organisations syndicales, associations d'usagers, ... ?
- **Quelle en est la dimension ?**  
Conflit localisé, étendu, soutien du tissu social, extension d'un conflit né dans une autre structure, conflit "tache d'huile", ... ?
- **Y a-t-il une dimension politique ?**  
Conflit relayé politiquement ?
- **Y a-t-il une dimension médiatique ?**  
Crise médiatisée par la presse écrite, radio, TV, ... ?
- **Quelle est la nature des revendications ?**  
Connues avant ou après le déclenchement du conflit, spécifiques ou générales, acceptables ou inacceptables, de fait ou de principe, quantitatives ou qualitatives, toutes exprimées ou encore latentes, ... ?
- **Quelles en sont les significations possibles ?**  
Implantation syndicale, grève test, défense des intérêts professionnels, promotion d'un leader, solidarité politique ou de classe, affirmation d'une identité, appui à négociation, ... ?

Une fois cette analyse faite, il s'agit de trouver des pistes de solution au regard des objectifs ou critères prioritaires, des opportunités et des risques, des forces et faiblesses de l'organisation. Mais là, nous sommes déjà dans la phase de la prise en charge et de la résolution.



## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 3<sup>e</sup> point de vigilance – Clarifier le rôle de chacun et respecter "le cadre"

*Tout d'abord, le chef d'établissement n'est pas clair quant au rôle qu'il a confié à son adjointe et quant à la confiance qu'il a en sa maturité professionnelle.  
Ensuite, il y a un manque évident de suivi régulier et structuré, de gestion de l'information.  
Enfin, il manque cruellement de loyauté et ne devrait pas la mettre abruptement devant le fait accompli et la remettre en cause devant la délégation. Il serait bon pour lui de se rappeler qu'il reste de toute façon l'ultime responsable du fonctionnement dans l'établissement.*



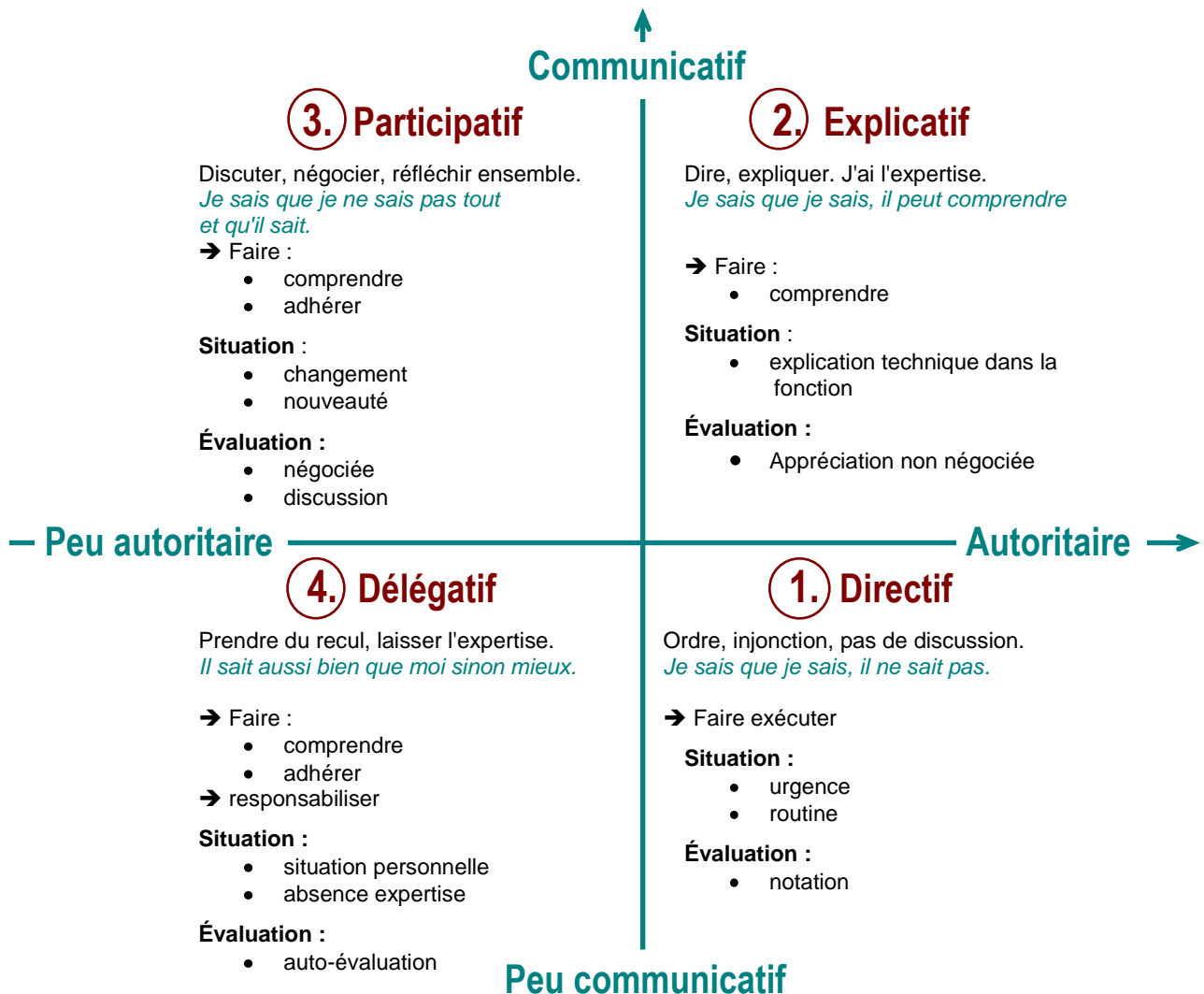
### Fiche 3. Le management situationnel – a) D'après HERSEY et BLANCHARD

4 attitudes de base permettent au manager de conjuguer et de varier ses postures pour s'adapter à la situation, aux personnes, à l'objectif.

Deux axes directeurs :

1. Je prends le temps de communiquer / Je ne prends pas le temps de communiquer
2. Je suis directif / Je ne suis pas directif

Selon la situation, en tant que manager, je fais varier mon style d'intervention...



## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 3<sup>e</sup> point de vigilance – Clarifier le rôle de chacun et respecter "le cadre"

*Tout d'abord, le chef d'établissement n'est pas clair quant au rôle qu'il a confié à son adjointe et quant à la confiance qu'il a en sa maturité professionnelle.  
Ensuite, il y a un manque évident de suivi régulier et structuré, de gestion de l'information.  
Enfin, il manque cruellement de loyauté et ne devrait pas la mettre abruptement devant le fait accompli et la remettre en cause devant la délégation. Il serait bon pour lui de se rappeler qu'il reste de toute façon l'ultime responsable du fonctionnement dans l'établissement.*



### Fiche 4. Le management situationnel – b)

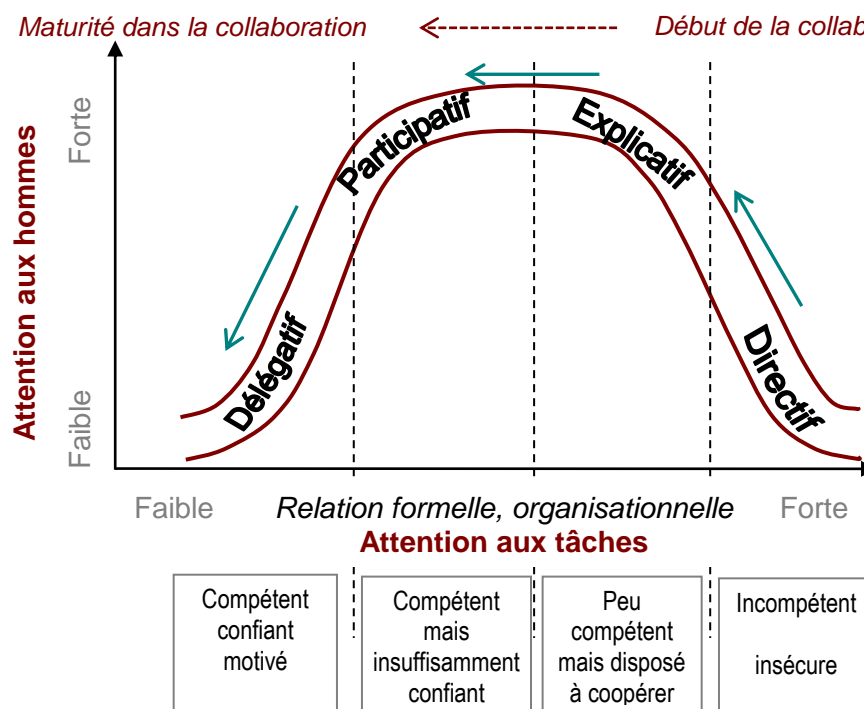
D'après HERSEY et BLANCHARD

Cette fiche nous montre l'évolution des styles de management, pratiqués par un manager face à un nouvel entrant dans son service :

1. Le collaborateur arrivant est d'abord peu compétent et nécessite un style directif pour lui donner le cadre. Pendant cette période, celui-ci s'adapte au nouvel environnement qui le conditionne.
2. Dans un deuxième temps, le manager doit expliquer le pourquoi du fonctionnement demandé, en explicitant les enjeux.
3. Ensuite, il est important de faire participer la personne qui a su acquérir un certain "capital compétences", afin de renforcer sa motivation et de profiter de la richesse de son apport pour créer une synergie.
4. Finalement, le collaborateur est devenu très compétent, on peut lui faire confiance et il est indispensable de le motiver par une délégation structurée et un travail en autonomie.

Si le management situationnel demande une très grande souplesse et réactivité dans la conjugaison des différentes postures selon la situation, le type de travail, le profil du collaborateur et la pression de l'environnement, on peut également voir une dominance de tel ou tel style pendant des étapes plus ou moins longues du parcours de professionnalisation.

### L'évolution dans le temps de l'attitude du manager vis-à-vis du collaborateur



Le profil du collaborateur : compétence et motivation

## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 3<sup>e</sup> point de vigilance – Clarifier le rôle de chacun et respecter "le cadre"

*Tout d'abord, le chef d'établissement n'est pas clair quant au rôle qu'il a confié à son adjointe et quant à la confiance qu'il a en sa maturité professionnelle.  
Ensuite, il y a un manque évident de suivi régulier et structuré, de gestion de l'information.  
Enfin, il manque cruellement de loyauté et ne devrait pas la mettre abruptement devant le fait accompli et la remettre en cause devant la délégation. Il serait bon pour lui de se rappeler qu'il reste de toute façon l'ultime responsable du fonctionnement dans l'établissement.*

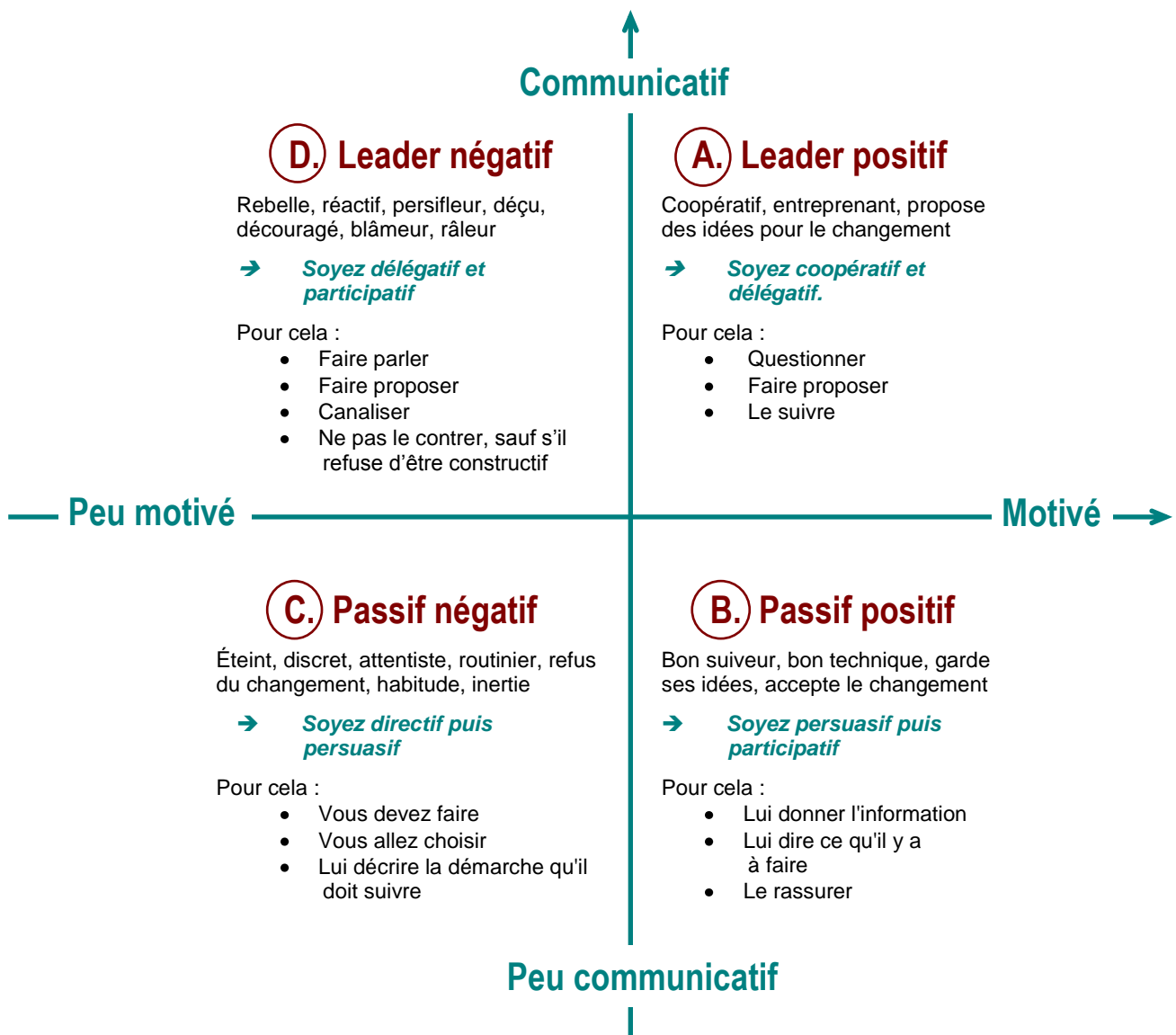


### Fiche 5. Attitudes du collaborateur

Pour le manager : quelle posture choisir et quelle attitude avoir ?

#### 4 attitudes de base. 2 axes directeurs :

1. L'agent aime communiquer / il n'aime pas communiquer
2. Il est motivé par son travail / son travail ne l'intéresse pas



## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 4<sup>e</sup> point de vigilance – Prendre en charge le problème

*Le chef d'établissement devrait signifier qu'il prendra le problème en charge, sans pour autant s'engager sur des voies de résolution avant d'avoir consulté les acteurs impliqués et d'avoir obtenu l'information indispensable.*



### Fiche 6. Pour avoir prise sur la situation difficile

1. Rencontrer les acteurs et instaurer une relation de confiance
2. Ouvrir la réflexion
  - Cerner le contexte (acteurs, enjeux, conséquences, capacités d'action) ;
  - traquer et mettre en pièces les préjugés et les consensus hâtifs ;
  - cerner l'héritage, l'histoire, les contentieux ;
  - anticiper sur des évolutions possibles : transformer les impossibles en possibles.
3. Impliquer les acteurs indispensables
  - Ne pas hésiter à mobiliser les acteurs à différents niveaux afin de pouvoir agir de manière systémique à ces différents niveaux ;
  - développer des interrogations communes, pratiquer le *brainstorming* ;
  - savoir pratiquer l'écoute active et la maïeutique (*faire accoucher l'autre de ce qu'il sait*).
4. Constituer une capacité de "décision/animation"
  - Établir un cadre minimum d'autorité ;
  - construire la confiance dans des relations gagnant-gagnant ;
  - informer et responsabiliser afin d'assurer un maximum de réactivité et de créativité.
5. Établir un groupe de travail (un groupe d'intelligence critique)
  - Un groupe autonome, hétérogène, pour mener des questionnements, assumer la fonction "veille" et trouver des pistes de solution innovantes
6. S'efforcer de dégager des logiques d'action
  - Des règles politiques : valeurs et références du ministère ;
  - des règles de fonctionnement inter acteurs ;
  - des règles de conduite institutionnelle, de l'établissement ;
  - des règles de traitement des problèmes ;
  - des règles de prise de décision.

## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 4<sup>e</sup> point de vigilance – Prendre en charge le problème

*Le chef d'établissement devrait signifier qu'il prendra le problème en charge, sans pour autant s'engager sur des voies de résolution avant d'avoir consulté les acteurs impliqués et d'avoir obtenu l'information indispensable.*



### Fiche 7. Conduire la communication avec les acteurs en situation difficile

#### 1. Gérer les tensions, les conflits et les différences de perception

Chaque acteur confronté à la situation a un point de vue précis, des enjeux particuliers et des objectifs spécifiques. Cela les amène à développer des stratégies particulières selon leur pouvoir dans le système de l'organisation.

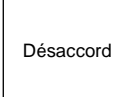
#### 2. Changer de regard lors du conflit

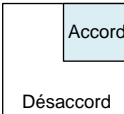
Lors d'un conflit, A et B auront une tendance naturelle à se camper d'un côté et de l'autre d'une barrière imaginaire. Les acteurs ont tendance à se crispier sur leur solution et oublient de clarifier leurs enjeux et leurs objectifs.

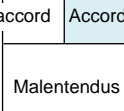
Pour résoudre la situation, il est indispensable que A et B se mettent sur le même plan et reconsidèrent les enjeux réciproques et leurs objectifs avant les solutions.

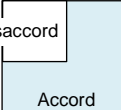
Aussi doivent-ils essayer d'imaginer qu'il y a certainement d'autres critères ou objectifs à prendre en compte que ceux qu'ils avaient imaginés auparavant, et qu'il y a certainement d'autres solutions qui pourraient naître à partir du moment où ils pratiquent une communication intégrative autour du problème.

#### 3. Modifier la vision par une analyse factuelle

Au lieu de se concentrer sur le désaccord global en amplifiant le conflit, → 

Chercher les convergences, les éléments d'accord, → 

Puis communiquer pour élucider les malentendus qui ont provoqué en grande partie le désaccord. → 

Vous trouvez une vision modifiée du conflit puisque, les malentendus écartés, vous élargissez le champ des convergences. → 

Ensuite, séparez la relation et le différend et passez à une résolution de problème commune et une négociation où les deux parties jouent gagnant-gagnant.

## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 4<sup>e</sup> point de vigilance – Prendre en charge le problème

*Le chef d'établissement devrait signifier qu'il prendra le problème en charge, sans pour autant s'engager sur des voies de résolution avant d'avoir consulté les acteurs impliqués et d'avoir obtenu l'information indispensable.*



### Fiche 8. Schéma pour la résolution de problème et la prise de décision en situation difficile

*Monsieur Laguigne ne doit pas dérouler tous les items dès la première réunion, mais il doit être conscient de la méthode à appliquer pour pouvoir poser les bonnes questions afin de se préparer correctement à une prise de décision ultérieure. Il pourra donc, lors de la réunion avec la délégation, mettre en œuvre les 3 premiers points.*

#### 1. Faire le tour de la situation

- Rassembler tous les éléments signifiants et importants du contexte qui sont en relation avec la problématique étudiée ;
- signifier le lien entre ces éléments et la problématique étudiée.

#### 2. Définir les objectifs

- Définir la nature des objectifs ;
- vérifier leur cohérence ;
- hiérarchiser ces objectifs selon les différents plans : technique, politique, social, humain, financier...

#### 3. Rechercher les décisions possibles

- Rechercher toutes les décisions possibles ;
- valider chaque décision par référence aux objectifs définis ;
- apprécier, pour chaque décision, les conséquences et les réactions possibles.

#### 4. Choisir les solutions / décisions

- Sélectionner les solutions, en fonction de la valeur privilégiée :
  - des objectifs ou critères prioritaires,
  - des réactions des acteurs,
  - des moyens disponibles ;
- combiner les solutions entre elles, de manière à maximiser les effets positifs et réduire les effets négatifs ;
- adopter des mesures complémentaires afin d'améliorer les solutions retenues.

#### 5. Mettre en œuvre et contrôler les solutions / décisions

- Choisir le moment approprié selon :
  - l'ordonnancement logique des opérations ;
  - les nécessités psychologiques ;
- organiser les modalités d'exécution :
  - désigner les responsables,
  - définir les précautions à prendre,
  - élaborer le calendrier,
  - expliquer les décisions aux personnes concernées,
  - gérer le suivi permanent de la situation ;
  - évaluer l'impact des actions engagées ;
  - prendre en compte les éléments nouveaux ;
- mettre en place d'éventuelles mesures correctives.

## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 4<sup>e</sup> point de vigilance – Prendre en charge le problème

*Le chef d'établissement devrait signifier qu'il prendra le problème en charge, sans pour autant s'engager sur des voies de résolution avant d'avoir consulté les acteurs impliqués et d'avoir obtenu l'information indispensable.*



## Fiche 9. Réunion de préparation à la résolution de problème et à la prise de décision

**Les postures à développer : accoucheur, facilitateur, médiateur, animateur**

### 1. Accueil et démarrage : préciser...

- les objectifs : écoute et clarification de la problématique ;
- la règle du jeu : écoute bienveillante, chercher à se comprendre, nécessité de se laisser le temps pour consulter d'autres acteurs ;
- la méthode de travail : questions-réponses-reformulations pour faciliter la compréhension et présentation du déroulement avec ses étapes ;
- la gestion du temps : proposer un temps limité.

### 2. S'informer

- Recueillir un maximum d'informations concernant la situation dans laquelle se pose le problème ;
- poser le problème en termes d'écart à réduire entre le souhaitable et le réel ;
- prendre en compte tous les éléments de la situation pour cette formulation.

### 3. Analyser les causes

Il est indispensable d'aborder la situation de façon systémique. Plusieurs causes conjuguées ont pu provoquer les tensions, la difficulté, le problème.

Tous les acteurs ne voient pas nécessairement toutes les causes qui ont contribué au problème.

Toutes les causes n'ont peut-être pas la même prépondérance dans la problématique.

### 4. Préciser les objectifs que les acteurs veulent atteindre

Les acteurs exposent à quel critère ou objectif la solution doit pouvoir répondre. Ils indiquent également les contraintes et exigences particulières. Si on est dans le cadre d'une négociation (managériale), on détermine le champ et les marges de manœuvre de la négociation.

### 5. Trouver les pistes de solutions dans la zone de négociation

- Envisager les différents angles d'approche du problème ;
- déterminer les solutions ou pistes de solutions qui répondent aux critères communs et celles compatibles avec les exigences des uns et des autres.

*Normalement, les participants procèdent par brainstorming en évitant toute autocensure. Toutefois, ici, le chef d'établissement ne peut pas se permettre ce type de spontanéité. Pour le moment, il a besoin d'entendre l'autre son de cloche. Mais rien ne l'empêche d'écouter les solutions ou pistes de solutions proposées. À lui de rester prudent et de ne pas donner l'impression qu'il valide les propositions.*

### 6. Conclusion

- Reformuler en synthèse sa compréhension de la problématique ;
- remercier pour l'information apportée ;
- expliquer la nécessité d'écouter tous les acteurs impliqués, ainsi que l'équipe de direction ;
- promettre de tenir informés ;
- renvoyer éventuellement à une autre réunion pour travailler sur le problème ;
- prendre une décision ou communiquer la décision prise.
- remercier et valoriser pour leur implication dans l'action de l'établissement.

## M. Laguigne reçoit une délégation Anticiper et gérer les situations difficiles

### 5<sup>e</sup> point de vigilance – Vérifier la résolution du problème et capitaliser

*Il ne suffit pas de résoudre le problème, mais d'en apprendre quelque chose pour le futur en mettant tout en œuvre pour transformer le fonctionnement et éviter que les mêmes problèmes se présentent de manière cyclique.*



### Fiche 10. Vérifier la résolution du problème et éviter la répétition de ce type de situation

#### ■ Conduire l'action jusqu'à son terme

Il est important que les équipes ressentent le réel souci de trouver des solutions satisfaisantes pour tous les acteurs, dans le cadre de la mission institutionnelle.

Le suivi ne s'arrête pas avant d'avoir une validation de tous les acteurs concernant l'atteinte des objectifs.

Lorsque l'on considère le résultat, la transformation terminée, il est impératif de le signifier d'une manière ou d'une autre, si possible de manière collective, avec une sorte de rituel de conclusion.

#### ■ Organiser des *debriefings* rigoureux

Des *debriefings* réguliers et méthodiques doivent exclure tout malentendu concernant la pertinence des actions menées. Ils peuvent se faire en réunion ou en entretien, selon nécessité, mais tous les acteurs doivent être au courant des *debriefings* programmés.

Il n'est pas aisé de sortir de l'illusion d'évidence pour ceux qui sont proches de l'information et d'avoir la discipline de se poser la question "quelle information stratégique et opérationnelle est indispensable pour les autres ?"

Il s'agit de procéder par des rajustements permanents jusqu'à l'atteinte du résultat.

C'est un moyen pour démontrer l'exigence dans la conduite du projet d'établissement.

#### ■ Redéfinir les circuits de l'information et les rôles de chacun

L'équipe de direction doit se mettre autour de la table pour envisager la responsabilité de chacun de ses membres et le niveau d'information indispensable pour chacun au quotidien.

Elle a le devoir de mettre en place des processus, des procédures et des outils pour fiabiliser et faciliter la transmission de l'information :

- des réunions et entretiens adaptés et réguliers, formels et informels (par mois, par semaine, par jour) ;
- des formatages de l'information adaptés afin de la rendre utile ;
- des outils adaptés : notes, mails, dossier, téléphone ;
- les comportements doivent changer : partager l'info pour permettre la lisibilité, ne pas chercher à se protéger ou à garder le pouvoir inutilement, ne pas être en évitement et ne pas renvoyer la responsabilité aux autres.

#### ■ Conforter et valoriser les équipes

L'attention au bien-être et à la satisfaction des équipes procure de la légitimité pour le chef d'établissement.

Les équipes puisent leur motivation, entre autres, dans le fait d'être reconnues pour leurs efforts de collaboration, pour les actions menées, pour les réussites, pour les échecs assumés qui auront permis un apprentissage.

Chaque difficulté devient ainsi une opportunité pour transformer le fonctionnement dans un processus d'amélioration permanente, profitable pour tous les acteurs.

Il est primordial de partager ces informations valorisantes.