

Interview

de Claude Mellul, consultant spécialisé en management santé
(Cabinet Restons Zen) par J. Azéma



Dossier spécial "management" Quand coordonnateur rime avec manager

Gestion de conflits : sortir de l'impasse

- J. Azéma - Le Journal du Médecin Coordonnateur, mensuel des Maisons de Retraite, Juin 2005, p.8."

(...) les médecins coordonnateurs sont intarissables : entre les conflits avec les médecins traitants, les problèmes de management du personnel soignant et les désaccords avec les familles, les sujets de tension alourdissent un quotidien déjà chargé. "La difficulté pour le MC, c'est qu'il n'a pas de pouvoir hiérarchique pour résoudre tous ces problèmes, précise Claude Mellul, consultant spécialisé en management santé. Il doit tout faire avec la pédagogie, la reconnaissance, et quelque chose qui n'est pas donné à tout le monde : la capacité de conviction."

Dans ce management qui tourne la page avec la forme traditionnelle du commandement, tout est à créer. "pour cette première génération de MC, il n'y a pas de modèle standardisé à appliquer, confirme Christian du Mottay, ce qui est à la fois une chance et un challenge."

Parmi les conflits les plus souvent évoqués par les MC : les désaccords avec les médecins libéraux, qui peuvent prendre des dimensions particulièrement violentes : "j'ai vu des médecins qui ne se parlaient plus, des lettres anonymes, et des MC découragés qui préféreraient démissionner", raconte Claude Mellul.(...)

Autres dilemmes fréquemment évoqués par les MC : les problèmes de management internes. "L'équipe de l'EHPAD forme un système complexe avec des personnalités et des métiers très différents, et qui sont pourtant censés aller dans le même sens", analyse Claude Mellul, dont le travail consiste à "injecter" un peu de la cohésion qui manque, en analysant le système, en amenant l'équipe à un vrai travail de groupe pour prévenir les conflits. Quand le "clash" a déjà eu lieu, il faut alors organiser la réflexion collective pour passer du "passionnel" au "rationnel". "Une fois le terrain d'entente trouvé, il est très important d'annoncer publiquement que le conflit est en phase de résolution : cela améliore le climat général et évite que le conflit fasse tâche d'huile", ajoute le consultant.

Surtout, dans un milieu comme l'EHPAD où tout le monde court après le temps, il est essentiel de faire comprendre que le dialogue, les réunions, ne sont pas des "gadgets" chronophages. "Mieux vaut parfois passer quelques heures à discuter plutôt que de laisser s'envenimer un conflit qui va occasionner, au final, de grosses pertes de temps en plaintes et en messes basses", note M.Mellul.

Les formations en management demeurent bien évidemment encore trop rares, et trop courtes, même au sein des D.U. (...)

Judith Azéma

