



MANAGER UNE EQUIPE ET FAIRE FACE AU SITUATION DU QUOTIDIEN – MOBILISER LES EQUIPES AU CHANGEMENT

BECKER Jean Claude

Enregistrement DTEFP sous le N° 988/0631/205

Agrément formateur : 2018/0052

Enregistrement FIAF

Avant propos

Ce programme s'appuie sur plusieurs années d'expérience d'accompagnement à l'élaboration des projets d'établissement – plus de 6 associations et tout type de structure. Ces expériences analysées ont permis un état des lieux très précis permettant d'identifier les principaux besoins en matière d'amélioration du management

- **Public bénéficiaire** : les directeurs d'établissements, les chefs de service et encadrant technique des équipes
- **Nombre** : 12 à 15 participants
- **Durée** : 35 heures réparties en un module de 3 jours et un module de 2 jours
- **Sens de la formation**
Les cadres des établissements sont amenés à créer les meilleures conditions possibles pour engager les équipes :
 - ✓ Dans un rapport motivant au travail évoluant dans le quotidien et permettant ainsi à créer les conditions de tout changement
 - ✓ Selon l'exploitation optimum de leur compétence contribuant ainsi au sens de leur tâche
 - ✓ Dans l'excellence du service rendu aux bénéficiaires selon une cohérence des actions et une cohésion au sein d'une équipe
 - ✓ **Dans l'assurance d'obtenir aide et soutien en cas de difficultés**
- **Les objectifs de la formation**

A l'issue de la formation, les participants se seront entraînés à :

- ✓ Manager les équipes d'un façon telle à créer une véritable dynamique positive et une cohésion d'équipe
- ✓ Encadrer les équipes dans l'exercice de leur fonction selon un fonctionnement cohérent
- ✓ Gérer les obstacles, les crises et les difficultés structurelles identifiés
- ✓ Accompagner les équipes aux évolutions et à tout changement
- ✓ A manager les équipes au quotidien

Le programme de formation

I. La maîtrise des places et des positions au sein d'un système institutionnel ainsi que la posture

1.1 La maîtrise de sa position

C'est, à priori, d'une importance relativement anodine néanmoins l'expérience montre que l'absence de maîtrise de sa propre position comporte la source d'énormément de difficultés et de dysfonctionnement institutionnel

Il sera abordé d'une façon précise

✓ Les positions hiérarchiques de chacun (*directeur, et chef de service par exemple en lien avec les autorités supérieures : président association, directeur d'association, directeur général*) afin de bien délimiter les périmètres d'action, les articulations et le mode de communication : la définition des différents périmètres définissant ainsi le cadre institutionnel

✓ Les indicateurs concrets permettant de définir le cadre :

-l'exercice des liens hiérarchiques et fonctionnels

-les pouvoirs décisionnels et les périmètres d'autorité

- les articulations entre directeur et chef de service : exemple : un chef de service n'est pas « un intermédiaire » mais un inter-face : c'est une distinction majeure à travailler

Modalités pédagogiques

Au-delà des apports conceptuels apportés par le formateur selon une approche à dominante systémique, le formateur s'appuiera sur des situations réelles et concrètes apportées par les participants : elles seront analysées pour en dégager les pistes d'amélioration en matière de management

Les exemples apportés par le formateur seront banalisés et édités sous le stricte respect du secret professionnel

1.2 La posture du cadre

La posture est la manière dans le cadre exerce sa position. La façon d'être dans son rôle. Cet aspect est en relation directe avec le point 1.1 précédent

Il sera plus particulièrement examiné :

- Le style de communication et le mode d'animation des équipes
- Les attitudes au quotidien et en proximité avec les professionnels
- Le mode d'écoute et le mode d'association des professionnels aux décisions prises en sachant que « in-fine » le cadre décide et tranche selon avis. Une décision ne procède pas d'un vote et d'un consensus absolu : analyse du mode de gestion de toute décision
- Le mode de gestion des émotions plus particulièrement durant les moments difficiles et délicats ou en cas de crise
- L'éthique et les valeurs qui sous-tendent son action et le mode de considérations des autres (professionnels, bénéficiaires, parents, partenaires..)
- Le mode d'appropriation des orientations institutionnelles par le cadre et la manière de les traduire auprès des équipes. Le cadre explicite les orientations selon les préconisations de l'institution en faisant siennes ces orientations dans le mode de

communication. IL s'agit moins « de rapporter les orientations » ou « de répéter » que de se positionner comme acteur principal dans l'application des orientations : *très grande confusion observée au sein de nombreux établissements*

- La manière de gérer ses propres difficultés ou désaccord avec l'institution : comment gère-t-il ? avec qui gère-t-il ? et où gère-t-il. :*cet aspect est fondamental alors qu'on observe souvent que le cadre intermédiaire gère ses propres difficultés en les exprimant devant les professionnels*
- Le mode d'exercice des interfaces : instance associative - directeur – chef de service – coordinateur d'unité etc..

Modalités pédagogiques

Sur chacun des points précédemment cités et constitutifs de la qualité de la posture, il sera apporté des éléments théoriques, conceptuels ainsi que des clés de lecture d'analyse.

L'essentiel de cette séquence s'appuiera majoritairement sur une analyse des pratiques des postures à partir d'exemple apportés par le formateur s'appuyant sur de nombreux exemples observés dans plusieurs institutions médico-sociales en NC et s'appuyant également sur des situations apportées par les participants

Cette séquence sera particulièrement démonstrative à partir d'analyse d'exemples très concrets. Des jeux de rôles peuvent être envisagés

II. Le mode de management

Manager signifie : « conduire avec le soin ». Créer les conditions d'optimisation des compétences de chacun

Ce mode est étroitement lié au point I. précédent.

Cette partie mettra plus particulièrement en évidence les points suivants

- Le degré de clarté et de précision des communications
 - ✓ Développer des communications claires et précises
 - ✓ Vérifier la compréhension des différentes communications (*le simple fait de transmettre ne signifie pas « communication » : confusion souvent observé*)
 - ✓ Donner sens des objectifs à atteindre
- Faire circuler les informations et s'assurer de la lecture de toute communication écrite (*exemple récent réel : 40% des professionnels n'avaient lu le règlement de fonctionnement d'un établissement et 10% ignore l'existence !*)
- Le développement de l'autonomie des professionnels selon un cadre cohérent et l'adoption d'une méthode de travail en équipe commune :
Le travail en équipe est une autre façon de travailler individuellement

- **Développer les compétences et établir des plans de formation répondant au développement des compétences**

Evaluer très exactement l'adéquation entre compétences professionnelles et qualité du service rendu. *Un professionnel peut être à une mauvaise place parce que contraint d'exercer des tâches alors qu'il témoigne d'une absence de compétence : cela est souvent générateur de crise et de conflits*

IL est très fréquemment confondu :

- ✓ « relation entre les membres » -
- ✓ « communication » et
- ✓ « méthode de travail.

IL ne suffit pas de « bien s'entendre » et s'aimer (c'est un mythe) pour créer les conditions d'un véritable travail en équipe.

- **Identifier les premiers signes de tensions et en analyser les causes**

- ✓ Identification des signes : comment les repérer ?
- ✓ Analyser les causes (méthodologie d'analyse de situation) : les causes pouvant être multiples : répartition des charges de travail, déséquilibre de la gestion du temps, changement inattendu, insécurité psychique et/ou physique, charge de travail

IL s'agit en réalité d'installer une véritable veille préventive des tensions et difficultés ; plus facilement gérable lorsque les tensions sont structurellement installées.

- **La reconnaissance et la valorisation ainsi que l'intégration de sa propre responsabilité contribuant à la motivation**

La création des conditions de motivation s'effectue non seulement par la valorisation verbale mais également par le lien établi par le professionnel entre

- ✓ « Responsabilité » -
- ✓ « retour sur investissement » -
- ✓ « verbalisation des réussites » ;

La valorisation sans lien avec la responsabilité et le retour sur investissement peut s'avérer comme infantilisante et vécue comme telle par les professionnels

- **Créer les conditions permettant de « bien vivre » ou « appréhender les changements » et /ou les évolutions**

- l'explicitation du sens du changement
- le cadre juridique qui gouverne le changement et son sens
- la mise en évidence de l'importance de l'opportunité du changement en vue de progresser et améliorer (en lister les objets)
- la verbalisation des craintes, des peurs : l'importance de la reconnaissance des sentiments et émotions
- l'explicitation claire des conséquences du changement : ce qu'il permet et ce qu'il autorise

- **La gestion d'une dynamique de groupe** témoignant de difficultés ayant un impact direct sur la qualité du service rendu
Une dynamique de groupe évolue non par additions d'individus ou soustraction mais le croisement des personnalités dans un groupe. L'absence ou la présence d'un seul membre peut entraîner des changements importants
Il s'agira d'analyser les mécanismes d'influences néfastes et d'avantage encore lorsque cette influence témoigne d'une souffrance psychique individuelle, d'un mal-être voire d'une pathologie
 - ✓ Explicitation de ce qui constitue une dynamique de groupe
 - ✓ Les signes et les cause d'une dynamique de groupe défaillante (identification des signes et indicateurs)
 - ✓ Les éléments d'analyse à prendre en compte pour comprendre une logique de fonctionnement individuel et l'impact qu'elle peut avoir dans un groupe
 - les signes visibles d'un dysfonctionnement
 - analyse des causes possibles et de la nature profonde :

A titre indicatif : dimension psychique personnelle , usure professionnelle, culpabilité de ne pas savoir faire, conflits de personnalités, vie privée perturbée, etc...

Plus largement, il sera apporté un guide d'analyse permettant de comprendre toute logique de fonctionnement individuel et de groupe (clé systémique)

Méthodes pédagogiques

Cette séquence est conçue selon une pratique pédagogique spécifique

- ✓ Pour chacun des points : mise en évidence de situations concrètes apportées par le formateur (issu de son expérience) et apportées par les participants
- ✓ Décryptage et analyse des mécanismes en jeu
- ✓ Eclaire pluridisciplinaire : psychologique, sociologique, systémique, culturel, environnement économique
- ✓ Mise en évidence de pistes et solutions réalistes

Il sera édité un compte rendu pédagogique détaillé susceptible d'être utilisé comme guide pratique du management

NB Lorsque des exemples concrets sont apportés par le formateur, le secret professionnel est strictement appliqué et respecté

III. ***Méthode et technique spécifique du cadre (application quotidienne) pour gérer le quotidien***

Il sera examiné quelques techniques susceptibles de faire l'objet d'un approfondissement

- ***Les méthodes d'analyse de situation*** (applicable à toute situation)
 IL est souvent remarqué une faiblesse dans le mode de raisonnement appliqué à l'analyse de situation ; passage du « factuel » à « la solution » sans élaboration d'hypothèses ou de formulation de problématiques. IL sera fait un apport méthodologique systématisé

- **Les techniques d'écoute active** et d'entretien à utiliser dans le cadre
 - ✓ D'une difficulté particulière (ou problématique) à gérer avec un professionnel
 - ✓ D'une animation et régulation d'équipe

Remarques : les techniques d'écoute s'appuient sur les théories de Karl Rogers¹

- **L'encadrement technique appliqué à :**
 - ✓ L'animation des réunions de synthèse ou tout type de réunion des professionnels
 - ✓ L'aide technique et méthodologique dans l'élaboration des projets (personnalisés , groupe, unité ou activités à finalité éducative)
 - ✓ L'assistance des professionnels, dans la gestion de l'exécution d'une tâche complexe ou d'un accompagnement complexe d'un bénéficiaire

Modalités pédagogiques

Il sera apporté des méthodes et techniques illustrées par des exemples concrets sur

- ✓ Technique d'animation
- ✓ Technique d'écoute active
- ✓ Méthodologie de projet (rappel)
- ✓ La pédagogie d'accompagnement individuel d'un professionnel

– des jeux de rôle peuvent être envisagée

Une **autorité** (*qui signifie = **crédibilité** et non rapport de force*) s'installe par le simple fait qu'un cadre est compétent sur le plan de l'aide technique relative aux différents points cités . IL est perçu comme utile et efficace à l'endroit même où le professionnel a besoin d'aide ou éprouve des difficultés

Il sera abordé plus spécifiquement la pédagogie de l'encadrement technique -analyse de la difficulté exprimée – identification de la nature du blocage -

Une évaluation de la formation (1H) sous forme de Tests sera effectuée en fin de formation

¹ Carl Ransom Rogers, né le 8 janvier 1902 à Oak Park et mort le 4 février 1987 à La Jolla, est un psychologue humaniste américain. Il a principalement œuvré dans les champs de la psychologie clinique, de la psychothérapie, de la relation d'aide, de la médiation et de l'éducation. IL est l'inspirateur des courants contemporains portant sur la communication bienveillante.

Les modalités de réalisation

- La formation serait réalisée en un module de 3 jours et un module de 2 jours à raison de 7H/jour soit au total **35 heures**