

Journée de conférence
Encadrement

CHANGEMENT, RÉSISTANCE ET ACCOMPAGNEMENT

Journée de conférence pour
70 à 100 cadres

GRIEPS

Siège administratif
74, rue du Grand-Roule - 69110 Sainte-Foy-lès-Lyon
Tél. : 04 72 66 20 30 - Fax : 04 72 66 20 44

Inter toutes régions : 04 72 66 20 30

Intra région Sud-Est : 04 72 66 20 32
Intra région Sud-Ouest : 04 72 66 20 33
Intra région Nord-Ouest : 04 72 66 20 42
Intra région Nord-Est : 04 72 66 20 41

Fax toutes zones : 04 72 66 20 44

E-mail : contact@grieps.fr
www.grieps.fr

Siège social : 31, rue de Brest - 69002 Lyon
Société coopérative de production anonyme
à capital variable.
Centre de formation professionnelle continue
enregistré sous le n° 82 69 0577869
SIREN 414862672 - Code APE 8559 A.
TVA/CEE : FR 40 414 862 672 000 22

**Proposition
Formation
Action**

2010

CONTEXTE

Dans le prolongement de la mission sur l'encadrement hospitalier confiée à Chantal DE SINGLY, l'instruction du Ministère de la Santé et des Sports du 17 mai 2010 demande à tous les établissements publics de santé d'organiser une « semaine de l'encadrement » avec comme thème pour 2010 « **Nos réussites collectives ; un agent, une équipe, un projet** » et un fil rouge composé de 4 objectifs :

- Renforcer des cultures communes à tout l'encadrement en se centrant sur les valeurs au sein des unités de travail.
- Poursuivre la réflexion sur le management pour enraciner l'évolution des pratiques managériales.
- Accélérer la conception et l'évaluation des projets managériaux.
- Contribuer à l'assise d'une véritable communauté des cadres.

En effet, au cœur des mutations hospitalières, l'ensemble des cadres voit sa mission se complexifier. Les cadres peuvent éprouver de réelles difficultés à exercer leurs activités au quotidien et peuvent être tentés de travailler dans un mode de fonctionnement défensif. Compte-tenu de l'importance et de la variété des projets à mener, il appartient aux dirigeants et aux cadres de développer une vision commune des évolutions actuelles de leur institution, des rôles et des moyens mis en œuvre pour accompagner les équipes dans ces changements.

DISPOSITIF D'INTERVENTION

- Cette **journée conférence** s'adresse aux professionnels soignants et non-soignants en situation d'encadrement, soit un groupe de 70 à 100 personnes.
- Nous proposons de l'organiser ainsi :
 - Introduction par le directeur de l'établissement,
 - Suivie d'une alternance d'apports et d'échanges conceptuels et méthodologiques, d'ateliers et d'échange de pratiques,
 - Productions formalisées sous forme de cartes heuristiques par les intervenants et restituées à l'institution sur une clé USB,
 - Journée de conférence qui permet d'enclencher des processus de pensée du/en collectif. Ces processus se traduisent ensuite par une mutualisation des ressources et des moyens mobilisés vers les changements.

Deux consultants seniors

- **Marie-Claude MIREMONT** :
 - Responsable régionale du Sud-ouest au GRIEPS.
 - Elle a une expérience de 20 ans en tant que formatrice-consultante dans le secteur sanitaire et médico-social.
 - Elle est coach en management individuel et d'équipe.
- **Philippe GAREL** :
 - Consultant permanent au GRIEPS depuis 2000.
 - Il a une triple compétence : management, communication et analyse clinique du travail.
 - Il s'est spécialisé dans le développement des collectifs de travail.

Composition du groupe de participants

Il est possible d'associer à l'ensemble de la communauté des cadres et encadrants, les médecins-chefs de pôle, sur une partie ou sur l'ensemble de cette journée.

Processus pédagogique

Afin de favoriser l'interactivité, l'attention et le dynamisme, la journée est structurée en alternant **des temps d'exposés et des temps de sollicitation des participants** pour des échanges, débats et réflexion-production.

DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE

- Ce programme est une pré-proposition.
- Un entretien préalable entre le commanditaire et les intervenants sera organisé pour cadrer cette journée sur le fond comme sur la forme.

Matin

Repérer, comprendre les changements dans les organisations et les mécanismes individuels et collectifs de freins au changement

9h00 : Introduction par le Directeur de l'établissement

- Enjeu de la journée.
- Stratégie de changement de l'établissement de santé.

9h30 : Les représentations, conceptions, postures individuelles, difficultés et questionnements autour du changement (1h15)

- Nous utilisons un **outil pédagogique interactif** : « le passeport » : il est demandé à chaque participant, sur une feuille distribuée de constituer son « passeport changement et accompagnement au changement » à partir de 7 questions spécifiques telles que :
 - Comment définis-je le changement et son accompagnement ?
 - Quels savoirs je mobilise en tant que cadre pour mobiliser les équipes dans les changements que j'ai à conduire ?
 - Qu'est-ce que je fais bien ?
 - Qu'est-ce qui me pose difficulté ?
 - ...
- Après un temps de réflexion et rédaction personnelle, chacun rencontre et échange avec 7 de ses collègues.
- Synthèse sous la forme d'un « *mind-mapping* », par les intervenants des points récurrents pour chaque question.

10h45 : Pause

11h00 : Le changement et ses mécanismes de développement et de frein : exposés avec deux approches complémentaires (1h00)

- Définitions, concepts, caractéristiques, contributions et controverses autour de la notion de changement, la conception de la mission hospitalière aujourd'hui... Les freins et les ressorts individuels du changement par Marie-Claude MIREMONT (20 minutes).
- Mécanismes de développement et de freins au changement par Philippe GAREL (20 minutes) :
 - Les apports fondamentaux sur les processus de développement (et de frein) dans les organisations et les métiers.
 - Les apports fondamentaux dans les approches en psychologie clinique du travail.
- Débat avec l'assistance (20 minutes) :
 - Réflexion individuelle personnelle,
 - Échanges à deux ou trois,
 - Questions réponses en séance plénière.

12h30 : Déjeuner en commun

Après-midi

Conduire le changement

13h45 : « Sieste ericksonnienne » autour du changement

14h00 : Exposés avec deux approches complémentaires sur la conduite du changement (1h00)

- Piloter le changement dans la complexité par Marie-Claude MIREMONT (20 minutes) :
 - Renoncer à la recherche d'un état idéal, et accepter l'idée d'évolution permanente : intégrer l'évolution à la vie quotidienne,
 - Pour évoluer combiner invention et stabilité : développer une vision permanente des buts à atteindre : « du pourquoi et du pour quoi »,
 - Savoir susciter et manager des ruptures, des mutations volontaires,
 - Construire la cohérence stratégique,
 - Communiquer : la stratégie de communication, une stratégie essentielle vers une connaissance partagée d'un contexte et de la construction d'un projet commun. Susciter le débat.
- Panorama des approches collectives par Philippe GAREL (20 minutes) :
 - Approche laotienne du comptable,
 - Approche socio-économique de Savall,
 - Approche psychodynamique du travail,
 - Approche clinique de l'activité,
 - Approche psychosociale,
 - Approche entrepreneuriale : audit, projet,
 - Approche socio des organisations.
- Débat avec l'assistance (20 minutes) :
 - Réflexion individuelle personnelle,
 - Échanges à deux ou trois,
 - Questions réponses en séance plénière.

15h00 : Pause

15h15 : Assise de la communauté des cadres (1h45)

- Ancrage de la coopération dans la réalité des métiers du groupe hospitalier par l'organisation d'une *Place du marché*® d'après Dominique Fauconnet.
- Choix du support : inspiré des échanges réciproques de savoirs, la « Place du Marché » permet de faire circuler l'information de façon opérationnelle. Une « Place du Marché » peut réunir de 10 à 100 personnes. Cette expérience rend évidentes la coopération et une nécessaire communauté de cadres.
- Déroulement de la séquence de travail :
 - Présentation de la séquence et distribution des supports (10 mn),
 - Inventaires méthodiques des « offres » et « demandes » de chacun (10 mn),
 - Annonce successive des offres et demandes sans débats ni commentaires (60 mn),
 - Manifestation d'intérêt en tour de table strict (30 mn),
 - Temps libre de formalisation des transactions potentielles (20 mn).
 - ➔ *Décision pour un fonctionnement en communauté de cadres (10 mn).*

17h15 : Synthèse de la journée et plan d'action pour une réussite collective (15 mn)