

nexem

employeurs, différemment

en partenariat avec



Compani

Colloque national

26 septembre 2024.



Les innovations managériales

peuvent-elles sauver nos établissements ?



Bienvenue !

Chères participantes, chers participants,

Bienvenue à notre colloque dédié aux innovations managériales, un enjeu majeur pour répondre aux nombreux défis de notre secteur : l'attractivité des métiers, la pénurie de professionnels qualifiés, la fidélisation des collaborateurs et bien d'autres.

À Nexem, nous sommes convaincus que la transformation de nos pratiques managériales est essentielle pour améliorer la qualité de l'accompagnement, renforcer la satisfaction au travail et créer des organisations plus résilientes.

Pourquoi Nexem encourage l'innovation managériale ?

Nous soutenons l'autonomisation des équipes en leur offrant davantage de responsabilités pour stimuler leur engagement et leur créativité. Nous valorisons également un management participatif, où chaque collaborateur est pleinement impliqué dans le processus organisationnel, favorisant ainsi un climat de confiance et de transparence.

L'innovation managériale nécessite aussi un changement culturel, axé sur l'amélioration continue et la valorisation des différentes perspectives. C'est une opportunité de construire des environnements de travail plus épanouissants et appropriés.

Pourquoi s'appuyer sur l'expertise de Compani pour l'animation de ce colloque ? Pour nous accompagner dans cette démarche, nous avons choisi Compani, un expert reconnu dans l'accompagnement des équipes vers des pratiques innovantes. Ensemble, nous travaillons à créer des organisations où l'innovation devient un levier de transformation.

Nous vous souhaitons une journée riche en réflexion et en inspiration !

L'équipe NEXEM

Compani conseille et forme les structures d'aide et de soin à domicile (SAAD et SSIAD) et les établissements médico-sociaux (EHPAD, foyers de vie, MAS).

Nous proposons des parcours d'accompagnement et de formation sur-mesure et modulables à destination des encadrants, fonctions support et professionnels terrain afin d'accompagner au mieux les structures en fonction de leurs enjeux et objectifs.

Depuis 2018

4 398

professionnels formés

146

structures accompagnées
(domicile et établissement)



Chez Compani, nous sommes convaincus que :

- donner plus de responsabilités et d'autonomie aux équipes permet de les valoriser,
- des équipes épanouies et solidaires qui évoluent dans un cadre stimulant sont des piliers essentiels pour la qualité des accompagnements.

Notre solution ? La mise en place d'équipes autonomes et co-responsables au sein des établissements médico-sociaux.

Ce modèle repose sur un management plus « horizontal » et permet aux professionnels de revenir aux fondamentaux de leur métier, tout en encourageant la responsabilisation, l'autonomisation et la valorisation des métiers et des compétences des équipes.

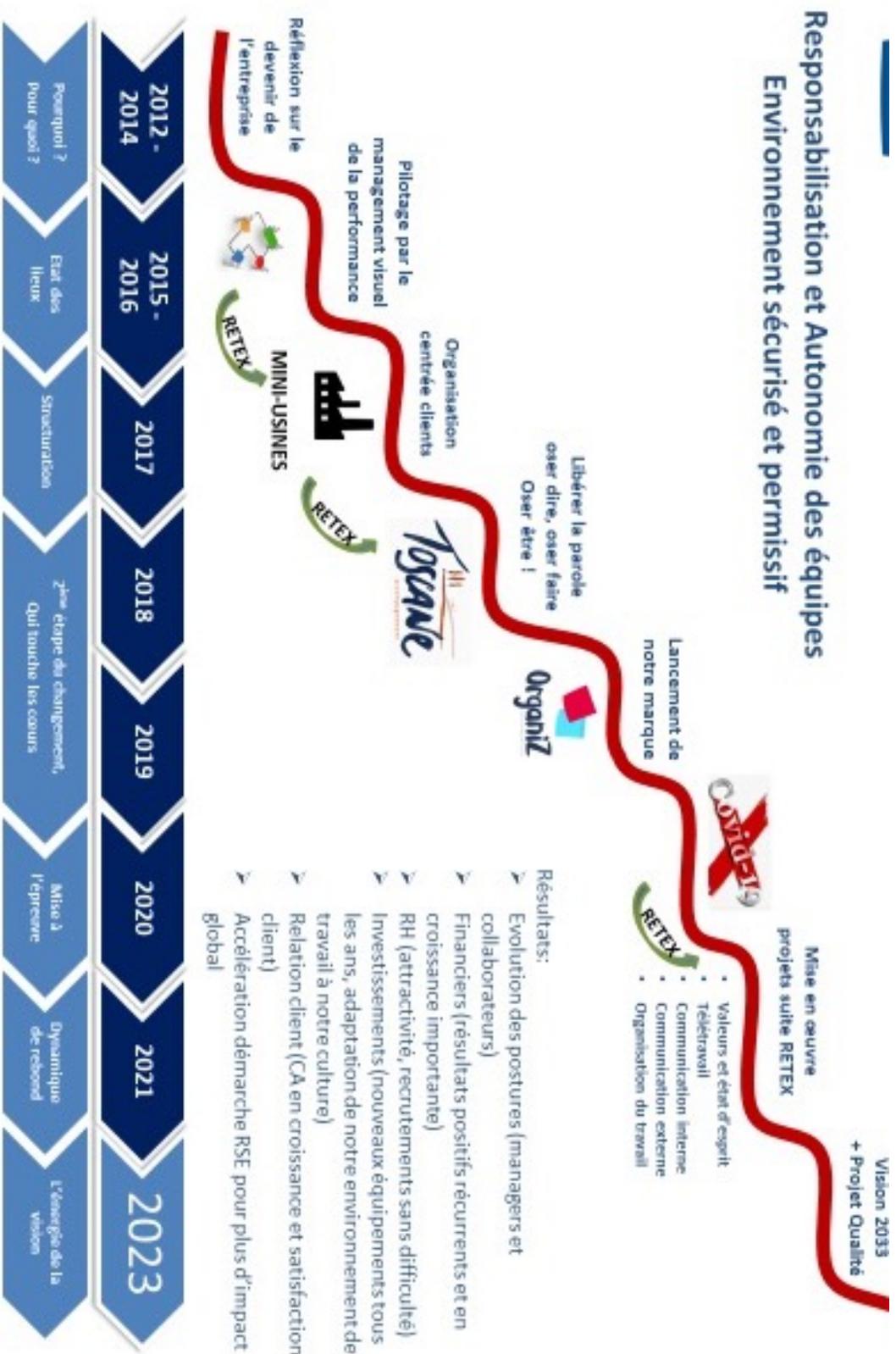




Frise de notre transformation organisationnelle et culturelle



Laurent Bizien,
directeur de Martin Technology





Frise de notre transformation organisationnelle et culturelle



Laurent Bizien,
directeur de Martin Technology

TRANSFORMATION DU DIRIGEANT

- Cheminement du dirigeant pour savoir porter et incarner le sens au quotidien - Identifier le pourquoi de la transformation pour le dirigeant et son équipe
- Alignement, conviction et transformation du dirigeant sont indispensables

ENTREPRISE

- Identifier le pourquoi de la transformation pour l'entreprise, qu'est-ce qui fait qu'il n'y a pas le choix
- Si l'enjeu est plus grand et dépasse l'entreprise (ex: climat), cela rend plus facile la perception du sens : toucher personnellement les collaborateurs

EQUIPE DE TRANSFORMATION

- Porter le projet à plusieurs pour garder l'énergie tout au long de la transformation, et la rendre plus robuste dans la durée
- L'équipe doit garder le contact avec le terrain : faciliter les réalisations concrètes, s'acculturer (rencontres et des visites), avoir une perception réelle (non rêvée)
- Elle doit rester en veille permanente en réseautant et en captant des idées

MANAGERS

- Prendre soin du TOP management car ce sont les premiers collaborateurs impactés
- Travailler sur ce qu'ils vont devenir avec eux, qu'ont-ils à perdre ?
- Les accompagner et les coacher
- Travailler la confiance, la transparence et l'authenticité entre les managers
- Oser se séparer/libérer des managers qui ne seront pas en capacité de s'adapter

ENTOURAGE

- Trouver des alliés
- Trouver des personnes confrontantes qui oseront faire du feedback
- Trouver des lanceurs d'alerte pour prendre le pouls sur le terrain et réagir
- Pouvoir aller « jouer » partout sans que ce soit perçu comme de l'ingérence

DIAGNOSTIQUE (dans le cas d'un changement de direction)

- Aller au contact en immersion dans toutes les strates pour comprendre comment vit et fonctionne l'organisation, Comprendre le contexte global
- Comment les équipes interagissent-elles ? Comment se prennent les décisions ?
- Identifier les jeux de pouvoir

IRP

- Impliquer les instances au plus tôt sur les sujets sensibles



Et si c'était à refaire ?



Laurent Bizien,
directeur de Martin Technology

UN CADRE CLAIR

- Poser les changements de paradigme le plus tôt possible avec le TOP management
- Poser les changements de paradigme en temps utile auprès des personnes impactées / concernées par le changement
- Poser un cadre clair pour garantir la sécurité de chacun et permettre le oser dire / oser faire et oser être
- Pas d'intentions cachées !

OUTILS FACILITANTS

- Management Visuel de la Performance : mise en actions des décisions
- Mise en place de point d'étape individuels et collectifs.
- Développer l'écoute dans l'organisation
- Se faire accompagner par des coaches et consultants expérimentés
- Former et coacher les équipes sur les relations interpersonnelles (communication)

DIFFICULTES RENCONTREES

- La R&D a été mise en stand by pendant le temps de la transformation
- Il faut accepter les départs des personnes désalignées
- Il est difficile de sortir un collaborateur dans une culture basée sur la confiance

PRINCIPES DIVERS

- Pas de parlotte, des actions !
- Être clair et précis sur le pourquoi. Accepter les différences dans le comment
- Prise de conscience des temps courts/moyens et longs. Quelles personnes sur quelle temporalité ?
- Acceptation du temps long pour les transformations culturelles
- Tout est basé sur la co-construction pour favoriser l'acceptation
- Pas de responsabilité possible sans le pouvoir et les moyens associés
- Donner accès à l'information, Eduquer et former à sa compréhension.
- Si je missionne une personne, je lui délègue aussi la prise de décision sur le sujet - Tous les sujets travaillés sont issus du terrain, ont un sens pour tous
- Tant que la personne n'est pas à l'aise dans son périmètre (métier, missions) elle peut difficilement prendre des responsabilités et de l'autonomie
- Petits pas
- Droit à l'erreur
- Expérimenter, ne pas chercher parfait du 1er coup
- Capitaliser les expériences (succès et échecs)
- La performance est une conséquence et non un objectif
- Piloter la performance par des indicateurs de processus et non de résultat. - Les bascules personnelles s'opèrent par l'expérience et les ressentis



LES FAITS - Qu'est-ce qui me marque le plus dans ce témoignage ?



LES EMOTIONS - Qu'est-ce qui m'a particulièrement touché ?



LES ELANS - Qu'est-ce qui fait sens pour moi, me rejoint dans mes aspirations, élans, désirs, besoins ?

En 2021, la Croix-Rouge française a pris le parti de bouleverser ses habitudes de travail pour adopter un fonctionnement en équipes autonomes dans des EHPAD et des SSIAD.

L'enjeu ? Repenser l'accompagnement à travers la mise en place d'équipes autonomes au sein de ses établissements. Cette initiative vise à améliorer la qualité des soins et la satisfaction des patients, tout en offrant un meilleur environnement de travail pour les professionnels de santé.

Une équipe autonome c'est :

- des soignants réunis au sein d'une seule équipe dont ils définissent eux-mêmes le périmètre,
- une flexibilité et une autonomie donnée à chaque soignant pour favoriser la qualité et la personnalisation des soins,
- la mise en place de réunions d'équipe et de groupe de travail réguliers qui permettent à tous de prendre part au processus décisionnel,
- des moments de partage et de convivialité,
- une gestion opérationnelle où les soignants sont acteurs (de leur planning ou du recrutement par exemple)
- un nouveau mode de management où "l'encadrant" prend le rôle de coach d'équipe

Le déploiement du modèle des équipes autonomes

Octobre 2021



Expérimentation sur les pôles
géronologiques de
Fournes-en-Weppes et Nîmes

Septembre 2022



Essaimage Régional sur la
région des Hauts-de-France, 7
SSIAD et 1 CSI

Septembre 2023



Essaimage National :
- 20 SSIAD
- 1 CSI
- 1 EHPAD

Chiffres clés des équipes autonomes

54 | Coachs
formés

401 | Collaborateurs
formés

40 | Établissements
concernés

L'IMPACT CONSTATÉ SUR LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES :

- Une prise en charge plus collaborative et plus complète

"On arrive à faire encore une meilleure prise en charge globale de notre patientèle [...] On avait nos transmissions de base, les antécédents, les choses de base et on n'allait pas en profondeur. Maintenant, on en établit un sur chaque patient et c'est vraiment nous, l'équipe soignante qui les faisons. C'est un peu ce qu'on faisait au quotidien dans nos actes, mais maintenant, c'est vraiment acté, écrit"

Aide-soignante, Hauts de France

L'IMPACT CONSTATÉ SUR LES PROFESSIONNELS SOIGNANTS :

- La montée en compétences

"En fait, je me suis dit que je pourrais m'enrichir professionnellement. Et donc, ça allait m'apporter de nouvelles connaissances, de nouveaux outils de travail, etc. Et donc, m'améliorer en fait. » / "Pas faire que du soin, ça m'aide beaucoup parce que je fais d'autres tâches et je vois qu'au final, je suis capable de faire d'autres choses. C'est agréable de se dire qu'on ne fait pas que des soins, on découvre qu'on a d'autres capacités, d'autres compétences."

Aide-soignante, Hauts de France

- L'appartenance au collectif

Sur l'équipe en elle-même qui travaille le sein d'une équipe autonome, je trouve que ça renforce les liens."

Aide-soignante, Hauts de France

- La reconnaissance

"On prend davantage un peu plus en compte nos considérations et nos remarques, c'est agréable."

Aide-soignante, Hauts de France

L'IMPACT CONSTATÉ SUR LES DIRECTEURS ET LES IDEC :

- Des modes collaboratif fructueux et créant davantage de proximité avec les salariés

"On arrive à travailler plus ensemble, à aller chez des patients plus ensemble. Du coup, on les connaît nos patients différemment aussi parce qu'elles, elles ont d'autres connaissances que nous et du coup, on est complémentaires."

IDEC, Hauts de France

- Les leviers intéressants pour l'attractivité et le recrutement

« Alors, on a moins de départs spontanés, on a des arrêts longs, mais certains sont des arrêts qui sont plutôt justifiés. »

Directrice d'établissement, Hauts de France



L'histoire de la MAS de Loos et de ses équipes

Mélanie Vinckiers,
Directrice multisite



Reconnue d'utilité publique

Les étapes de la transformation

- 
- 2020**
 - Des **salariés et résidents** expriment une **volonté de changement** du fonctionnement de l'établissement
 - Formation de la directrice** avec 4 autres établissements de la région, soutenus par un appel à projet de l'ARS.
 - Constitution d'**une équipe projet** (7 personnes).
 - 2021**
 - Présentation aux salariés du **management responsabilisant** (témoignages) et de la **vision du projet**
 - Collecte des **souhaits des résidents** (rythme de vie, affinités) via un **questionnaire conçu par les salariés**
 - Création des **nouvelles unités** et répartition des résidents
 - Groupes de travail de salariés sur les croyances et aspirations, puis **constitution des nouvelles équipes**.
 - Ateliers** concernant les rythmes des résidents et les plannings des salariés.
 - Lancement des 1ères **équipes autonomes équipes support**.
 - 2022**
 - Début des **formations des encadrants à la posture de coach**
 - Organisation des **formations des équipes** permettant une communication fluide et une collaboration efficace.
 - 2023**
 - Arrivée de la **nouvelle directrice**
 - Constitution de **l'équipe pilote** pour prendre le relai de l'équipe projet.
 - 2024**
 - Relance et entretien de la dynamique** : définition du cadre et des rôles, réunions copil, formations des salariés...



Le Havre de Galadriel

- MAS située à Loos (59)
- Ouverte en 2014
- 42 résidents et 5 places en accueil de jour
- Organisée en 3 équipes de 7 à 10 professionnels (AS et AMP)
- 1 équipe par étage accompagne 8 à 16 résidents
- Les équipes sont encadrées par 2 coachs (cadre Socio-éducatif et kinésithérapeute) et entourés de fonctions supports



Transformation du vocabulaire et définition d'un cadre de travail adopté par chaque collaborateur

Qu'est-ce que le cadre ?

Cadre d'autonomie au Havre de Galadriel

Chaque **équipe autonome veille à faire vivre son unité dans le respect** :

- Des **souhaits, attentes, besoins** (physique, psychique, environnemental) et **bien-être des résidents** conformément à leur projet de vie,
- Des **valeurs de l'établissement** et des **aspirations collectives**,
- De la **réglementation** (RH, protocoles de soins, transmissions, hygiène, sécurité),
- De la **faisabilité technique** et **économique des projets proposés**,
- De la **collaboration** et du **soutien des équipes autonomes voisines**,
- De la **collaboration** et du **soutien des équipes supports** (IDE, paramédicaux, équipe éducative, équipe logistique, équipe administrative),
- Des **rôles répartis** (gestion des stocks, accueil et suivi des stagiaires, recrutement et intégration des nouveaux salariés, admission et accueil des nouveaux résidents, référence hygiène, gestions des protections, organisation des rendez-vous médicaux, relations avec les familles),

et grâce au respect entre collègues et à une communication bienveillante et assertive.

Les ASPIRATIONS collectives (déterminées en ju



Le résident est au centre de son accompagnement, on respecte ses choix et on met tout en place pour répondre à ses besoins.



On s'adapte aux envies et désirs du résident



On s'entraide, on communique, on s'organise.



L'effectif du personnel est absolu et toujours respecté pour une prise en soin optimale



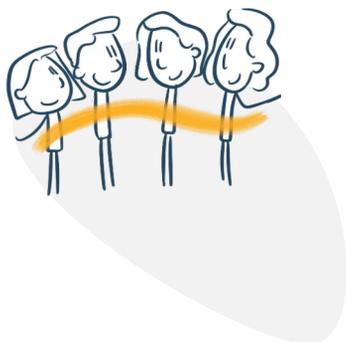
Les professionnels savent se remettre en question régulièrement afin d'améliorer l'accompagnement du résident

Qu'est-ce qu'une équipe responsabilisée ?

C'est une dizaine de professionnels (majoritairement AS + AMP) qui s'engagent individuellement et collectivement à apporter le meilleur accompagnement aux résidents accueillis au sein d'une unité.

Chaque personne dans une équipe a un rôle de référent sur un sujet.

Les équipes ont des temps de réunion dédiés tous les 15 jours.



Qu'est-ce qu'une équipe support ?

Ce sont des personnes ressources ayant un domaine d'expertise identifié au service de l'ensemble des équipes autonomes :

- Equipe administrative
- Equipe infirmière
- Equipe paramédicale
- Equipe éducative
- Equipe logistique

Les équipes support apportent leur soutien aux équipes autonomes, tout en ayant leur propre mode de fonctionnement en autonomie.

Ils peuvent participer aux réunions et/ou au prise de décisions selon la demande des équipes.



Notre modèle : Quels moyens pour assurer la gestion des équipes ?



Reconnue d'utilité publique

Mélanie Vinckiers,
Directrice multisite

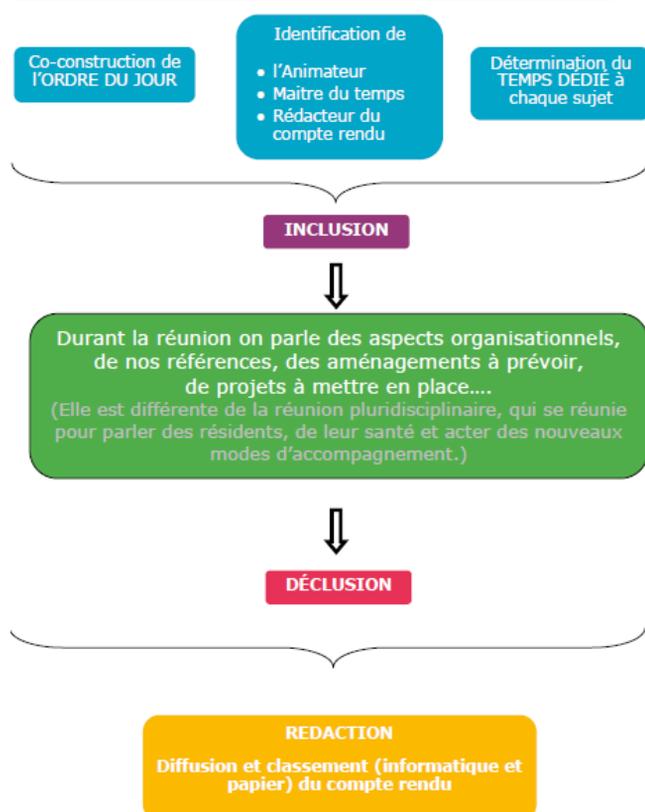
- Adhésion des membres du CODIR au projet
- Bonne définition, communication et respect du cadre
- Coachs volontaires et formés
- Formations communes pour apprendre à collaborer et communiquer
- Une réunion d'équipe toutes les 2 semaines (2h), préparée et animée, avec un ordre du jour et compte rendu
- Référents volontaires dans les équipes
- Une démarche animée et améliorée en continu

Les références dans les équipes

- ⇒ Hygiène
- ⇒ NetVie
- ⇒ Planning
- ⇒ Hébergement temporaire
- ⇒ Gestion des stocks de protection



Les bases d'une bonne réunion



Les résultats mesurés à ce jour :

- ✓ Une amélioration de la qualité de vie au travail à tout niveau
- ✓ Des décisions partagées et non plus subies (admissions, achats, recrutements...)
- ✓ Une équipe stabilisée avec un travail d'équipe efficient
- ✓ Une réappropriation du rôle de référent des projets de vie individualisés
- ✓ Un meilleur suivi dans l'accompagnement des résidents



Quels outils ? Quels appuis ?



Exemple de charte d'équipe autonome

Ces documents appartiennent à la Résidence Noël LEDUC (Fondation Partage et Vie)

Charte du coach de l'équipe Hope

Exemple de fiche technique pour l'un des rôles de consultant à répartir dans une équipe autonome

Les valeurs :

- Bienveillant
- Cadre
- Disponibilité
- Écoute active
- Facilitateur
- Favoriser la communication, les échanges
- Favoriser l'autonomie
- Médiateur
- Neutralité
- Posture empathique
- Respect

Je suis là pour l'épanouissement personnel et professionnel, l'accomplissement des projets et des missions futures, de chacun d'entre vous !

Anthony

Les limites :

- Le cadre légal
- Le rôle défini
- Les décisions
- La malveillance

Les interventions :

- Un coach est attribué par équipe
- Il participe systématiquement à la réunion de son équipe
- Lors des réunions, le coach définit le temps de réunion, attribue le rôle de scribe, du bâton de parole si déviance, effectue l'inclusion et la vielle au respect du début et de la fin de réunion
- Avant chaque réunion, le coach doit avoir toutes les informations nécessaires (transmis 1 semaine avant sauf exception), demandes d'intervention des interlocuteurs...
- Lors d'un jour férié, la réunion doit être reportée et une autre date doit être...

Je suis consultant Planning - Tutorat

Les attentes des coachs concernant mes missions

- Veiller au respect du seuil d'absence
- Recueillir les disponibilités des remplaçants
- Etablir la liste des volontaires pour remplacements
- Transmissions des éventuels postes manquants
- Accueillir et suivre les élèves, tout en l'évaluant

Mes missions fréquentes

- Check des plannings transmis
- Participation, si possible à des entretiens de recrutement
- Accueillir, suivre, former l'élève et...

Chaque membre de l'équipe doit me transmettre les informations suivantes

- Les problématiques en lien avec le planning de base ou les souhaits de permutations
- Les souhaits d'absences ou indisponibilités
- Lorsque l'élève est en poste avec un autre soignants, il peut me remonter les infos de la journée, les difficultés et les points positifs

Je transmets à l'équipe support les informations suivantes

- Planning prévisionnel d'absences

Et maintenant, je fais quoi ?

Mon prochain petit pas pour avancer dans mon établissement



A series of horizontal dashed lines for writing.

Pour aller plus loin :



Témoignages des équipes de la Résidence Noël LEDUC (Fondation Partage et Vie) à Hasnon dans les Hauts-de-France.



Témoignages des équipes de l'EHPAD de la Croix Rouge Française à Nîmes.

<https://www.compani.fr/blog>

Explications de Marie Delorme et Ozlem Kaya sur les innovations managériales.

<https://nexem.fr/>



Témoignage des équipes support, des aides-soignants et des infirmières coordinatrices de la Croix Rouges française.



<https://www.croix-rouge.fr>

nexem

employeurs, différemment

 **Compani**

Merci pour votre participation !

Nous contacter :

NEXEM

Ozlem Kaya : o.kaya@nexem.fr

COMPANI

Marie Delorme : marie@compani.fr

