



L'accompagnement au changement pour les cadres intermédiaires

Contexte

Le chef de service : un positionnement au cœur de nombreux croisements

Le cadre intermédiaire participe à la stratégie globale de l'établissement dans l'équipe de direction, encadre les équipes, reste garant des projets individualisés des personnes accompagnées, développe le travail en réseau et en partenariat, et surtout il est le relais et le traducteur des réformes auprès des équipes de professionnels. Impliqué auprès de son équipe, il joue un rôle de soutien technique et de médiateur relationnel, d'interface primordiale pour le bon fonctionnement de l'institution.

Même si les chefs de service sont de plus en plus nombreux à être titulaires du CAFERUIS, l'accompagnement au changement est une phase délicate de leurs missions, où les savoir-faire de chacun se conjuguent avec la singularité et l'histoire de chacun établissement ou service, et avec les savoir-être et l'individualité de chaque professionnel.

Afin qu'ils puissent mieux appréhender leurs missions d'accompagnement au changement, nous leur proposons une formation posant les jalons d'une méthode concrète et opérationnelle.

Notre proposition de formation

Les participants bénéficieront dans un premier temps de la présentation de l'évolution des champs sanitaires médico-sociaux et sociaux par un spécialiste : Monsieur Olivier CANY qui a été président d'Unaforis¹ pendant plusieurs années. Dans quel contexte se situent aujourd'hui les établissements ? Quelles sont les logiques qui sous-tendent les évolutions rencontrées dans les différents secteurs sanitaires, médico-sociaux et sociaux ? Quelles évolutions pour l'action sanitaire et sociale ? Il s'agira de bien comprendre surtout les incidences que ces changements ont sur les attentes, les missions et le management des chefs de service.

Après avoir compris ces changements de manière globale, notre focus se portera sur le rôle des cadres intermédiaires dans leur établissement. Comment porter ces changements ? Quelles sont leurs missions ? Comment transmettre ces évolutions, comment s'y prendre avec les équipes ?

¹ Union nationale des associations de formation et de recherche en intervention sociale.

Madame Faïza GUELAMINE spécialiste de cette question à l'Andési Paris (centre pour la formation des cadres et des directeurs des secteurs médico-sociaux), animera deux séquences de formation.

Puis la pratique et l'expérimentation étant un point fort de notre projet de formation, les participants bénéficieront d'apports méthodologiques concernant la communication avec les équipes, qu'ils mettront en pratique dans les deux dernières séquences, avec Madame Christelle MULLER, psychologue et coach professionnelle.

La prévention des risques psychosociaux y sera largement abordée, afin que le management bienveillant s'inscrive dans les pratiques professionnelles.

Objectifs généraux

- S'approprier les évolutions repérées de l'environnement (interne/externe) pour donner un sens professionnel à ces évolutions et le transmettre aux équipes.
- Acquérir les bases méthodologiques et développer les outils permettant aux cadres d'accompagner leurs équipes vers le changement.
- Identifier les nouvelles responsabilités incombant aux cadres intermédiaires.
- Repérer les évolutions du contexte afin de rechercher les réponses possibles du management.
- Savoir analyser les incidences des évolutions sur l'organisation des structures.
- Comprendre les mécanismes individuels et collectifs de freins au changement.
- Communiquer efficacement, savoir motiver, dynamiser ses équipes et les fédérer.
- Identifier les risques et les anticiper.

Objectifs opérationnels

Après la formation les professionnels seront capables de :

- S'approprier les grandes évolutions du contexte externe et environnemental.
- Mieux comprendre les incidences de cette évolution sur l'organisation des structures sanitaires médico-sociales et sociales, et le rôle des cadres.
- Comprendre quelles sont leurs missions et leurs rôles dans l'accompagnement au changement.
- Mieux manager leurs équipes et pouvoir dépasser les freins au changement.
- Communiquer efficacement et de manière bienveillante avec leurs équipes.
- Pouvoir anticiper les risques psychosociaux et pouvoir les repérer dans leur établissement.

Contenus

Premier jour - le matin : S'approprier les grandes évolutions du contexte externe et environnemental. Intervenant Monsieur Olivier CANY

- Un fond de crise de l'Etat social
- Des critiques substantielles de l'action sociale
- De nouveaux attendus pour les acteurs publics et associatifs
- Un nouveau cadre d'intervention sociale.

Premier jour – l'après-midi : Comprendre les incidences de ses évolutions sur l'organisation des structures et pouvoir donner un sens professionnel à ces changements. Intervenant Monsieur Olivier CANY

- Des effets du changement
- Des effets sur les associations
- Des effets sur les organisations
- Des effets sur les professions
- Des effets sur les fonctions dirigeantes.

Deuxième jour – le matin : Identifier les nouvelles responsabilités des cadres intermédiaires en interne au sein des établissements dans l'accompagnement au changement.

Intervenante Madame Faïza GUELAMINE

Le chef de service au cœur du changement

- La notion de changement en question : de quoi parle-t-on ?
- Quel type de changement est en jeu ?
- Les conceptions du pouvoir et de la fonction d'encadrement à l'épreuve du changement.

Les freins au changement

- Les obstacles liés aux questions de gouvernance et de dirigeance en transformation.
- La non-adéquation entre le projet managérial du chef de service, sa place dans l'institution et le projet de l'institution
- Quelles postures individuelles adaptées ?
- Comment réagir avec les équipes ?
- Quelles capacités développer pour les cadres intermédiaires pour accompagner au changement
- Les identités professionnelles et la légitimité des chefs de service percutées par le changement.

Les leviers favorisant les dynamiques de changement.

Deuxième jour – après-midi : Les outils pour accompagner les équipes au changement.

Intervenante Madame Faïza GUELAMINE

L'accompagnement dans le temps

- Repérer les logiques temporelles des acteurs, des institutions et des politiques publiques.

Les étapes du changement

- Elaborer des plans d'action : la démarche méthodologique à mettre en place :
- L'évaluation des résultats et des effets des actions menées
- Les principales difficultés repérées dans la conduite du changement : Etudes de témoignages de chefs de service
- Verbatims.

Propositions pour améliorer la conduite du changement

- Analyser le contexte
- Partager les représentations des changements à opérer
- Définir les délégations
- S'appuyer sur des démarches méthodologiques.

Troisième jour – le matin : Savoir communiquer efficacement pour motiver, pour dynamiser les équipes et les fédérer aux changements. Intervenante Madame Christelle MULLER

Une méthode pédagogique andragogique et ludique :

Pour communiquer efficacement

- Les notions fondamentales de la communication
- Les intelligences multiples –le potentiel.
- Comment utiliser et développer son potentiel en situation ?
- Un entraînement quotidien

Pour une communication qui motive, dynamise et fédère...

Deux formes de talents à développer :

- Intrapersonnel
- Interpersonnel

Développer son intrapersonnel par les facultés :

- S'exprimer avec assertivité
- Expliciter
- Innover dans ses pratiques.

Développer son interpersonnel par les facultés :

- Mobiliser pour entraîner avec soi
- Fédérer autour d'un projet
- Accompagner l'autre
- Observer les micro-attitudes
- S'ajuster à l'autre
- Clarifier son propos
- Conseiller avec objectivité
- Préconiser.

Troisième jour –après-midi : L'identification des risques psychosociaux et leur anticipation. Intervenante Madame Christelle MULLER

Pour un management responsable et bienveillant

1) Les risques psychosociaux dans un contexte de changement :

- Une problématique organisationnelle
- Les situations de travail où les RPS sont présents
- L'impact sur l'organisation et sur le management
- L'impact sur la santé du salarié.

2) Le rôle du manager de proximité dans les risques psychosociaux.

- Identifier et détecter les facteurs de risques dans l'équipe.
- Anticiper un changement d'organisation
- Repérer et traiter les situations de souffrance au travail.

3) Le dilemme du manager : jongler entre performance et veiller aux conditions de travail : comment opérer ?

Passer de l'individuel au collectif : un enjeu stratégique.

Calendrier

Dates	Titre de l'intervention	Intervenant	Horaires
Octobre 2018	Premier jour Le matin : S'approprier les grandes évolutions du contexte externe et environnemental. L'après-midi : Comprendre les incidences de ses évolutions sur l'organisation des structures et pouvoir donner un sens professionnel à ces changements.	Monsieur Olivier CANY	9 ^{h00} -12 ^{h30} 13 ^{h30} -17 ^{h00}
Octobre novembre 2018	Deuxième jour Le matin : Identifier les nouvelles responsabilités des cadres intermédiaires en interne au sein des établissements dans l'accompagnement au changement. L'après-midi : Les outils pour accompagner les équipes au changement.	Madame Faïza GUELAMINE	9 ^{h00} -12 ^{h30} 13 ^{h30} -17 ^{h00}
Octobre novembre 2018	Troisième jour Le matin : Savoir communiquer efficacement pour motiver, pour dynamiser les équipes et les fédérer aux changements. L'après-midi : L'identification des risques psychosociaux et leur anticipation.	Madame Christelle MULLER	9 ^{h00} -12 ^{h30} 13 ^{h30} -17 ^{h00}

Public concerné

Groupe de 6 à 20 participants : cadres intermédiaires, chefs de service, directeurs adjoints, adjoints techniques d'établissements ou de service administratifs, d'établissement sanitaires, médico-sociaux, et sociaux.

Bilan

- Temps de bilan rapide à l'issue de chaque journée
- Questionnaire de bilan individuel à la fin des journées, portant sur :
 - o L'organisation calendaire et matérielle de la formation
 - o La cohérence entre les objectifs et les contenus
 - o Les compétences de l'intervenant
 - o La qualité des approches pédagogiques et des supports remis
 - o La transférabilité dans les pratiques professionnelles
- Bilan final en présence d'un représentant de l'établissement, et du responsable de formation continue de l'Institut Supérieur Social de Mulhouse
- Un questionnaire ultérieur à destination des stagiaires, de 3 à 6 mois de distance avec la formation, permettra d'évaluer les compétences transférées
- Un bilan complet d'évaluation sera adressé au service Formation du commanditaire.

Modalités pédagogiques

Nos intervenants sont soucieux de trouver le bon équilibre entre apports formels et dynamiques participatives des groupes en formation. Nous adoptons systématiquement le parti pris d'une approche expérientielle, en mobilisant l'expertise et le vécu des stagiaires et/ou en les mettant en situation de prendre conscience des éléments formatifs nécessaires pour leur permettre d'évoluer et de développer leurs compétences.

Interactions dynamiques, supports visuels attractifs, mises en situation : jeux de rôles, analyse de cas réels, vidéos inspirées de cas réels.

Intervenants

Monsieur Olivier CANY- Directeur Général de l'Association Touraine Education Culture (ATEC) depuis juillet 2011. Il a été Directeur général d'Unaforis de janvier 2010 à juin 2011, et Directeur général d'AFORTS de septembre 2005 à décembre 2009.

Anime dans le cadre de l'ANDESI un séminaire à destination des cadres « Droit et éthique dans les fonctions de direction ». Ce séminaire fait partie du cycle « Faire autorité ». Les thèmes abordés sont : les fonctions de direction, pilotage et management stratégique des organisations, identités et postures professionnelles.

Madame Faïza GUÉLAMINE– Responsable de formation à l'Andesi, elle assure en lien avec l'Upec, la coordination de la formation Caferuis ; elle est également responsable de la formation Cafdes dans le cadre de l'Arif, des formations en perfectionnement destinées aux équipes d'encadrement. Elle est co-directrice de l'ouvrage *Chef de service dans le secteur social et médico-social. Enjeux, rôles et stratégies d'encadrement*, paru chez Dunod en 2013. Elle est assistante de service social et docteur en sociologie.

Elle a codirigé l'ouvrage collectif : « Les chefs de service à l'épreuve du changement » avec Jean-Pierre GIRARD, Isabelle MERY et Hakima MOUNIR. DUNOD 2015.

Madame Christelle MULLER intervient dans la formation CAFERUIS à l'ISSM, notamment sur la communication des cadres intermédiaires. Psychologue de formation initiale, Madame MULLER s'est spécialisée dans le coaching professionnel, notamment en direction des encadrants. Elle est également formatrice en travail social à l'ISSM.

Lieu

Dans les locaux de l'Institut Supérieur social de Mulhouse, 4 rue Schlumberger 68200 Mulhouse.

Devis

640 € TCC par participant.

Votre contact à l'ISSM

Madame Carmelina IACOBOZZI
Assistante administrative

Tel : 03 89 33 57 94

Fax : 03 89 59 59 98

@ : c.iacobozzi@issm.asso.fr

Institut Supérieur Social
4, rue Schlumberger
68200 Mulhouse

Web : www.issm.asso.fr

ISSM

N° de déclaration d'activité
42 68 001 77 68

Association de droit local à but
non lucratif

Siret 778 952 176 00023 –
A.P.E. 8559B

Accord C.N.I.L. 14.12.1991