



# Projet de collaboration

## IndEHPADants \* STEP+

Présentation à Myriam Hissane

Novembre 2022

# Sommaire

---

- **Qui sommes-nous ?**
- **Présentation Myriam Hissane**
- **Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants**
- **Les origines de notre proposition**
- **Les pistes de collaboration**
- **Un exemple concret**



# Les intervenants

---

- **Sandrine LACAZE :**

- 10 ans : Consultante RH
- 3 ans : Consultante RH et formatrice
- 5 ans : Psychologue du Travail
- 10 ans : Consultante RH et coach
- Certification PAPI 3
- Certification Médiateur Professionnel
- Certifiée Prévention RPS, INRS, Paris
- DESS de Psychologie du Travail, option Ergonomie

- **Luc de LAROCHE :**

- 8 ans : Consultant RH, coach et team-builder
- 10 ans : Gérant Hommes et Développement
- 10 ans : Group Manager Cap Gemini
- 5 ans : Secrétaire Général et DAF
- 10 ans : Directeur Régional Banques
- SKEMA + MS Informatique
- Certifié MBTI I et II
- Certifié Technicien PNL
- Certifié coach C&T
- Certifié Coach Agile®
- AT 101
- TKI
- Certification Coach Process Com en cours

# Présentation du cabinet STEP+

+ L'ambition de STEP+ : « Faire franchir une marche à une personne, une équipe ou une organisation »

- **S**tratégie
- **T**ransformation
- **E**quipe
- **P**erformante



Stratégie et transformation pour équipe performante.

- + Nous sommes le +, le catalyseur, celui qui permet une réaction chimique. Tous les ingrédients sont présents (confiance dans la capacité et la volonté positive des hommes), mais il faut une ressource externe pour permettre la réaction chimique.
- + Quand la réaction chimique est terminée, le catalyseur n'a plus d'utilité. Il laisse son client qui a grandi, a « monté une marche », sans créer de lien de dépendance.

# Présentation du cabinet STEP+

---

+ L'ambition de STEP+ c'est aussi développer :

- **E**nergie
- **E**nthousiasme
- **E**mulation
- **E**motions
- **E**tc... !



Stratégie et transformation pour équipe performante.

+ Bref, tout ce que les managers du monde occidental industrialisé ont du mal à prendre en compte (ça ne se modélise pas, et on ne fait ni du LEAN ni du 6-sigma pour développer l'énergie et l'enthousiasme !).

+ Du coup, ces leviers sont souvent à la fois mal appréhendés et sous-utilisés...

# Annexe : Présentation du cabinet STEP+

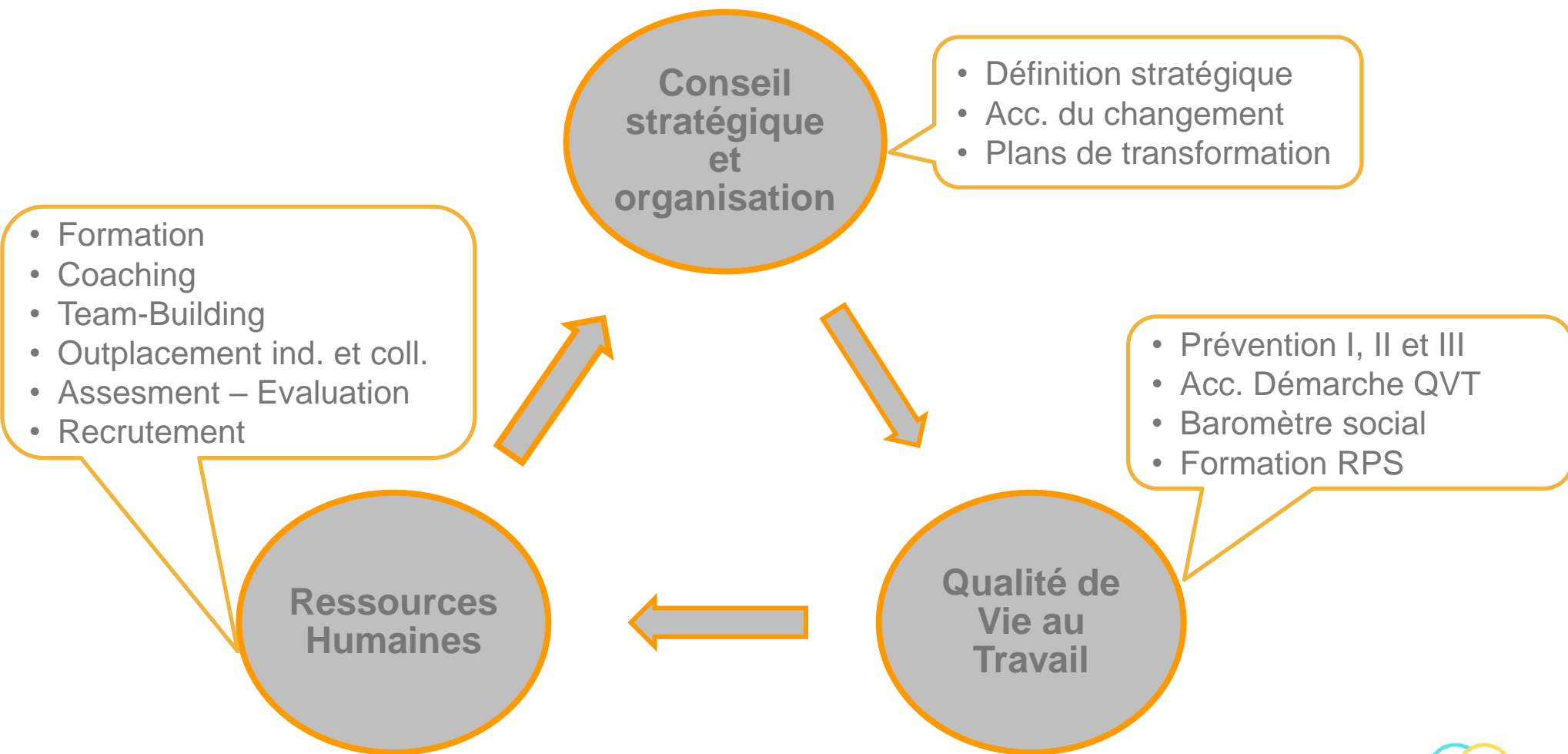
---

- + STEP+, c'est l'union de 4 consultants qui ont travaillé ensemble depuis plus de 15 ans dans diverses structures et qui ont choisi aujourd'hui de s'associer.
- + Nous partageons les mêmes valeurs (engagement auprès de nos clients, confiance en nous et en nos clients, résultats clairs, efficacité et plaisir de travailler ensemble)
- + Notre force réside dans notre compétence, notre expérience, mais surtout dans notre envie de déployer ensemble une « vision positive » pour :
  - Améliorer le monde du travail,
  - développer la performance managériale,
  - et donc renforcer l'efficacité opérationnelle des entreprises.
- + Nous vivons ensemble ce que nous préconisons !



# Présentation du cabinet STEP+

+ Nous mettons à la disposition de nos clients nos compétences en :



# Sommaire

---

- Qui sommes-nous ?
- **Présentation Myriam Hissane**
- Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants
- Les origines de notre proposition
- Les pistes de collaboration
- Un exemple concret





# Sommaire

---

- Qui sommes-nous ?
- Présentation Myriam Hissane
- **Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants**
- Les origines de notre proposition
- Les pistes de collaboration
- Un exemple concret





- La complexité du **besoin de cohésion des équipes de Direction** tient au fait qu'il repose en fait sur 3 besoins différents mais complémentaires :
  - Un besoin de **formation**, pour développer les capacités individuelles et collectives des responsables à encadrer leurs équipes, les responsabiliser, les challenger et prendre du recul,
  - Un besoin de **team-building**, pour renforcer la cohésion de cette équipe, favoriser les échanges de bonnes pratiques, fluidifier les relations, limiter les tensions et gagner en efficacité,
  - Un besoin de **coaching**, pour que les responsables puissent mieux ajuster leurs postures, comprendre qu'ils ne perdront pas du pouvoir en déléguant mais au contraire qu'ils gagneront en efficacité, et pourront ainsi prendre leur pleine dimension de membres de l'équipe de Direction.
- Prendre en compte ces besoins revient à :
  - Souder l'équipe de Direction,
  - Libérer la parole, développer l'autonomie et encourager les initiatives,
  - Permettre un dialogue plus fluide et plus proche avec la Direction .

- Nous proposons la mise en place d'une démarche qui repose sur les fondements suivants :
  - Une démarche **collective**, avec l'ensemble de l'équipe de Direction, plutôt que de traiter au cas par cas les ajustements de posture nécessaires pour chacun,
  - Une démarche **participative**, à l'opposé d'une formation de type « descendant », où les participants mettent en commun les difficultés relationnelles qu'ils rencontrent avec leurs collaborateurs, ce qui permet aux autres participants de leur donner des conseils et éclairages de façon bienveillante et spontanée,
  - Une démarche de **co-construction**, reposant sur l'intelligence collective, où chacun sera ressource pour les autres, participant ainsi à la solidité et la solidarité de l'équipe,
  - Une démarche **personnalisée**, où les coachs n'interviennent que pour réguler les relations, garantir à la fois la bienveillance mais aussi l'exigence des résultats et fournir le contenu théorique ou d'expérience adapté à la situation exposée.
  - Une démarche **qui profite à tous**, car chaque membre qui expose une situation permet aussi aux autres de progresser dans leurs compétences managériales.
- Cette démarche s'appuie sur les valeurs de l'Etablissement.
- Elle est destinée à les ancrer dans les relations de travail au quotidien.

- Notre démarche s'appuie sur une équipe de Direction qui travaille ou qui est relation ensemble au quotidien :
  - Un groupe 8 cadres intermédiaires (l'assistante de Direction, l'IDEC, l'aide-soignante référente, l'animateur, le chef cuisiner, la psychologue, la comptable, et éventuellement la Directrice dans un 2<sup>ème</sup> temps)
  - Pendant 6 réunions d'1/2 journée espacées de 3 à 4 semaines,
  - Basées à la fois sur :
    - Le travail ensemble sur des questions de management, d'organisation ou de relations proposées par chaque participant,
    - L'apport de concepts théoriques en fonction de la situation à éclairer,
    - Des jeux pédagogiques débriefées ensemble,
    - Des échanges libres entre les participants,
    - La régulation effectuée par les 2 coachs intervenants.
  - **Les consultants participeront au déjeuner pris en commun à chaque team-building**
  - Chaque participant peut contacter l'un ou l'autre des coachs entre deux séances, ce qui fournit une sécurité pour ceux qui le souhaiteraient.

# Le contenu d'une séance



- Inclusion : permettre à chacun de se sentir partie prenante de l'équipe, en confiance et ouvert aux autres.
- Restitution des actions menées : chaque séance permet de dégager des pistes d'amélioration individuelles et collectives en fonction de ce qui a été vu lors de la précédente séance. Les actions menées sont débriefées en grand groupe.
- Choix des cas : chacun propose un cas à travailler. Le groupe en choisit deux qui seront traitées durant la séance.
- Synthèse et déclusion : en fin de séance, avec l'aide des coachs, le groupe fait la synthèse pour dégager l'essentiel et les engagements individuels d'évolution de la posture managériale pour la prochaine séance.
- La date de la prochaine séance est prise en accord avec l'ensemble des participants.


# Principaux concepts abordés en team-building, coaching ou formation.

---

- Les 3 piliers de la confiance
- AT : Les positions de vie (P-A-E)
- AT : Les transactions
- AT : Triangle dramatique et triangle pédagogique
- STEP+ : La délégation
- C&T : Le partage des représentations
- AT : Les signes de reconnaissance
- Les émotions de base
- C&T : Accord / désaccord / malentendu
- C&T : Le RPBDC
- C&T : L'effet Pygmalion
- MBTI : les dimensions E et I + T et F
- C&T : poissons / canne à pêche
- C&T : Les stades d'évolution des équipes
- C&T : Les stades d'évolution des Managers
- C&T : le cadre de référence
- C&T : Le management du chaos
- La courbe de deuil
- C&T : La courbe de l'autonomie
- La Communication Non Violente
- MBTI : les dimensions T et F
- C&T : La pyramide du sens

# Sommaire

---

- Qui sommes-nous ?
- Présentation Myriam Hissane
- Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants
- Les origines de notre proposition 
- Les pistes de collaboration
- Un exemple concret

# Les origines : Le constat

---

- Les EHPAD ont traversé une lourde crise depuis 2 ans avec la pandémie du COVID.
- Cela a eu comme conséquence de profonds changements qui affectent encore aujourd'hui la vie des EHPAD :
  - Cette pandémie, vécue difficilement au sein des EHPAD du fait de l'alourdissement des protocoles de soin, a épuisé les personnels,
  - La vague de mortalité, si elle n'a pas été supérieure à celle de la population générale, a néanmoins découragé les soignants et les accompagnants,
  - Les EHPAD se sont rendu compte que les pouvoirs publics (notamment via les ARS), étaient tout aussi démunis qu'eux et n'étaient pas en capacité de leur proposer une vraie assistance ou des solutions opérationnelles à leurs difficultés de tous les jours.
- Les conditions d'exercice de la profession d'accompagnant en EHPAD se sont depuis durcies encore, notamment du fait :
  - De la difficulté récurrente que rencontrent les établissements à recruter du personnel (IDE, AS, ASH,...),
  - D'un climat de désengagement de certains personnels, qui deviennent difficile à motiver et à manager au quotidien,
  - Enfin, la vague de hausse des prix qui alimente une inflation prévue à 2 chiffres pour 2023, complique encore la gestion quotidienne et érode les rentabilités.



# Les origines : Ce que nous croyons

---

- Ce tableau pourrait paraître bien sinistre et inciter à se replier sur soi.
- Or, nous sommes témoins tous les jours de la mobilisation de la plupart des personnels et directions, qui font preuve d'un engagement admirable.
- Il nous semble que c'est le levier d'optimisme et de rebond sur lequel il est possible de bâtir.
- STEP+ accompagne plusieurs EHPAD de la région Midi-Pyrénées depuis plus de 5 ans.
- Depuis cette époque, nous avons pu constater qu'il subsiste des marges d'optimisation et de mutualisation pour renforcer non seulement l'efficacité des établissements mais aussi leur sécurité face à un avenir qui continuera d'être difficile .
  
- **L'objet de ce document est d'esquisser les contours de cette collaboration.**

# Sommaire

---

- Qui sommes-nous ?
- Présentation Myriam Hissane
- Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants
- Les origines de notre proposition
- **Les pistes de collaboration**
- Un exemple concret



# Les pistes

- Nous voyons plusieurs pistes possibles de collaboration conjointes :

ANACT APP FACT  
« Développer une  
culture de la prév. des  
risques prof. »

Groupes  
d'amélioration des  
pratiques par métier



IndEHPADants

OCCITANIE

Soutien opérationnel  
entre  
Dirigeants d'EHPAD

Support aux équipes  
d'encadrement pour  
renforcer la cohésion  
et l'efficience

# Sommaire

---

Qui sommes-nous ?

Présentation Myriam Hissane

Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants

Les origines de notre proposition

Les pistes de collaboration :

Groupes d'optimisation des pratiques par métier

Support aux équipes d'encadrement pour renforcer la cohésion et l'efficacité

Développer une culture de la prévention des risques professionnels

Soutien opérationnel entre Dirigeants d'EHPAD

Un exemple concret

# Groupes d'optimisation des pratiques par métier

---

- Nous voyons les efforts permanents et lourds des établissements pour :
  - s'adapter aux changements permanents de la réglementation (qui ne va d'ailleurs toujours qu'en s'alourdissant...),
  - Répondre avec agilité et pragmatisme au manque de personnel,
  - Mettre en place des réponses adaptées aux besoins de leurs résidents,
  - Gérer plusieurs centaines de repas par jour, dans les règles de l'art en matière d'équilibre et de nutrition,
  - Bref, pour continuer à proposer une offre distinctive et attractive.
- Cependant, comme dans d'autres secteurs d'activité, ces efforts sont entrepris en interne, souvent sans prendre le temps d'appeler un confrère pour éviter de « réinventer la poudre ».
- Quelques exemples concrets (volontairement hors secteur) :
  - En 2000, 120 Caisses d'Épargne ont passé le bug de façon non concertée pour chacun de leurs systèmes d'information,
  - Pour le passage à l'€, plus de 100 MSA ont eu une démarche parallèle mais chacune de leur côté,
  - De nos jours, l'ensemble des DRH gère les contraintes réglementaires (entretiens de fin d'année, DUERP, RPS et autres) de façon non coordonnée.

# Groupes d'optimisation des pratiques par métier

---

- Nous pouvons donner aussi quelques exemples concrets dans le secteur EHPAD :
  - La préparation de l'évaluation HAS,
  - La refonte du projet d'entreprise,
  - Les adaptations à envisager au contrat de séjour,
  - Le circuit des médicaments,
  - La complétude des Fiches de poste et des Fiches de mission,
  - La gestion des textures et des aversion pour les repas,
  - La coordination inter-équipes entre jour et nuit,
  - Les modalités de travail avec IJtrace,
  - La remontée des « indésirables »,
  - Etc...
- Nous sommes bien sûr partisans d'une indépendance des organisations et des décisions. **Nous ne cherchons pas à « aligner » mais à mutualiser les efforts.**
- Nous sommes à la disposition de ceux qui souhaiteraient envisager une démarche groupe. Un exemple de travail groupé est présenté en fin de document.

# Sommaire

---

Qui sommes-nous ?

Présentation Myriam Hissane

Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants

Les origines de notre proposition

Les pistes de collaboration :

Groupes d'optimisation des pratiques par métier

Support aux équipes d'encadrement pour renforcer la cohésion et l'efficacité

Développer une culture de la prévention des risques professionnels 

Soutien opérationnel entre Dirigeants d'EHPAD

Un exemple concret

# Développer une culture de la prév. des risques professionnels

---

- L'Anact propose un financement Fact pour soutenir des initiatives qui visent à accompagner le développement et l'appropriation d'une culture de la prévention primaire dans les TPE-PME.
- Nous reprenons les éléments du travail initié par Clotilde, la psychologue de l'EHPAD Curtis, avec laquelle nous avons travaillé pour répondre à cet APP.
- Notre dossier n'a, dans un premier temps, pas été retenu faute d'avoir présenté une proposition groupant plusieurs établissements pour une meilleure diffusion de la démarche.
- **Nous y voyons là un bel exemple d'une collaboration possible inter-IndEHPADants.**
- Nous sommes à la disposition de ceux qui souhaiteraient envisager une démarche groupée.



# Sommaire

---

Qui sommes-nous ?

Présentation Myriam Hissane

Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants

Les origines de notre proposition

Les pistes :

Groupes d'optimisation des pratiques par métier

Support aux équipes d'encadrement pour renforcer la cohésion et l'efficacité

Développer une culture de la prévention des risques professionnels 

Soutien opérationnel entre Dirigeants d'EHPAD

Un exemple concret

## Orientations et attentes

- Prévention primaire : supprimer ou limiter les risques professionnels « à la source »
- Un projet qui associe deux enjeux : l'amélioration des conditions de travail ET la prévention des risques professionnels
- Les IRP doivent être associées au projet
- Sont exclus : l'achats de matériel et les formations

## Brève présentation du projet (1)

- Contexte
  - Des salariés confrontés à un public dépendant (soins médico techniques lourds, accompagnement psy, social)
  - Préoccupations institutionnelles : relations sociales et conditions de travail favorables à l'épanouissement et la QVT des salariés
- Constat
  - Travail collaboratif parfois défaillant
  - Défaut de communication (manque de fluidité ++) et difficultés dans le management des cadres intermédiaires
  - Les salariés n'ont pas toujours les « moyens » de prendre part au dialogue
  - Situations conflictuelles + absentéisme

## Brève présentation du projet (2)

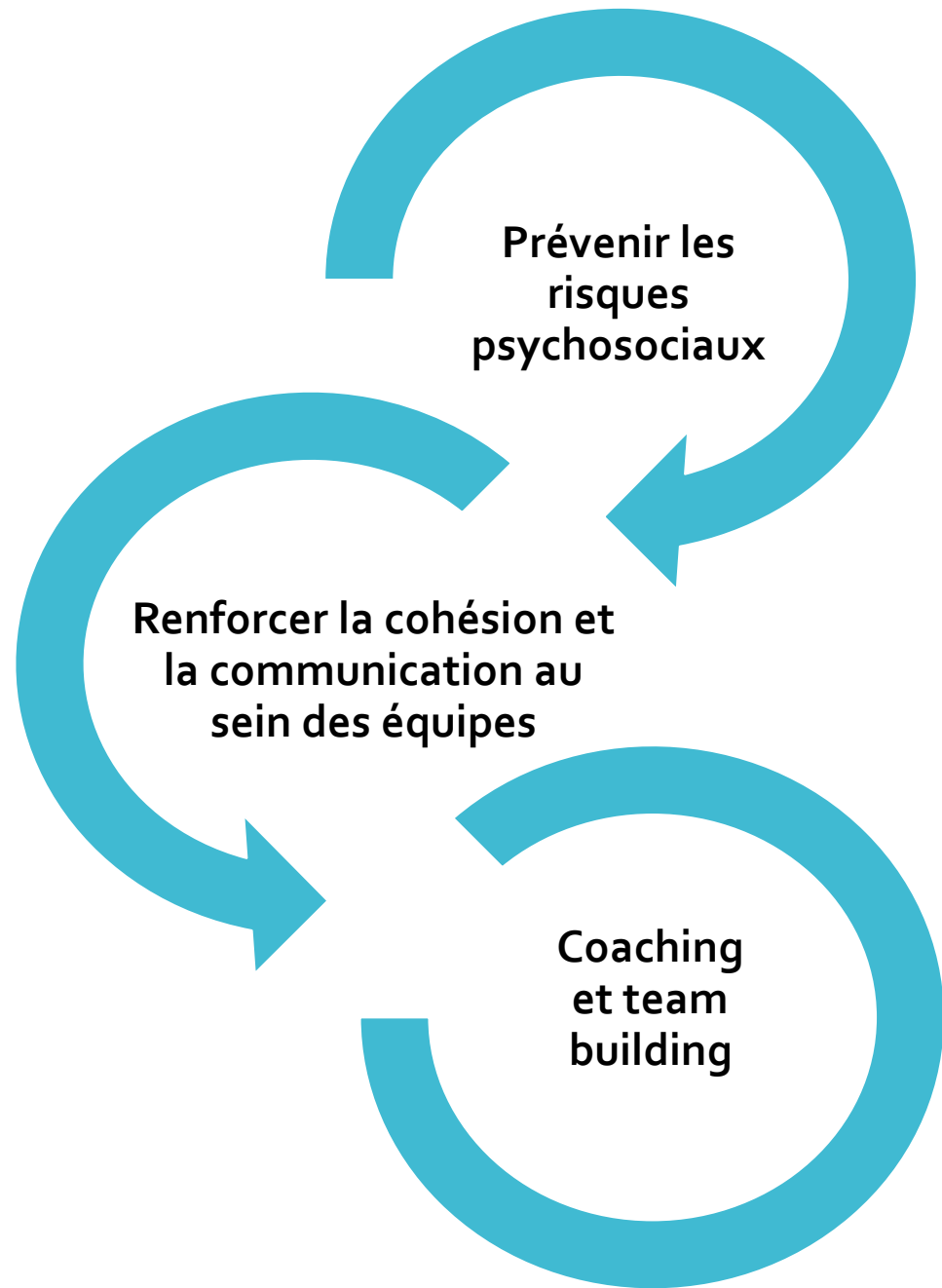
- Facteurs explicatifs

Facteurs sociétaux et environnementaux parmi lesquels : les **difficultés de recrutement** et la **crise sanitaire**.  
*[Ceci fait lien avec le 4<sup>o</sup> plan santé au travail (2021-2025) exposant les objectifs suivants : (4) prévenir la **désinsertion professionnel** et (6) **anticiper les crises** pour mieux les gérer et limiter leurs effets dans la durée].*

- Objectifs du projet

- Investir une démarche encourageant l'*empowerment* des salariés
- Donner à chacun l'opportunité d'apprécier ses ressources individuelles et ainsi rendre les salarié "acteurs" dans leur travail
- Responsabiliser les salariés et les aider à remettre du sens dans leur travail

Brève  
présentation  
du projet (3)



## Brève présentation du projet (4)

- Etapes et actions envisagées
  - Accompagnement multidimensionnel (collectif, participatif, co-construit, personnalisé)
  - 6 séances de coaching d'1/2 journée espacées de 8 à 10 jours
- Effets attendus en termes de conditions de travail
  1. Renforcer le dialogue
  2. Prévenir les risques psychosociaux
  3. Améliorer les pratiques managériales

# Sommaire

---

Qui sommes-nous ?

Présentation Myriam Hissane

Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants

Les origines de notre proposition

Les pistes :

Groupes d'optimisation des pratiques par métier

Support aux équipes d'encadrement pour renforcer la cohésion et l'efficacité

Développer une culture de la prévention des risques professionnels

Soutien opérationnel entre Dirigeants d'EHPAD

**Un exemple concret**



# Soutien opérationnel entre Dirigeants d'EHPAD

---

- Cette piste part du constat suivant :
  - Les Dirigeants d'EHPAD sont face à des défis importants,
  - Dans un environnement difficile (recrutement notamment)
  - Et très fluctuant.
- Dans ce contexte, le Dirigeant peut se sentir bien seul... Il peut être sujet au stress, à la fatigue, voire à l'épuisement.
- Nous pensons que si cette piste se révèle intéressante pour certains, il faut la creuser en logique de :
  - Groupes de travail et de réflexion inter-dirigeants d'EHPAD,
  - Soutien,
  - Solidarité (on aide celui qui en a besoin),
  - REX et best practices,
  - Réseau pour être plus forts,
  - Projets ensemble.
- Nous sommes à la disposition de ceux qui souhaiteraient envisager une démarche ensemble, basée sur ces différentes logiques, qui restent à creuser.



# Sommaire

---

- Qui sommes-nous ?
- Présentation Myriam Hissane
- Ce que nous faisons déjà avec les IndEHPADants
- Les origines de notre proposition
- Les pistes de collaboration
- Un exemple concret



# Exemple concret

---

- Il nous semble que fluidifier les rapports entre membres d'équipes pluridisciplinaires est une des enjeux de notre démarche :
  - Les Responsables administratifs ou les DA (Marie ou ex-Isabelle) et les IDEC
  - Les IDEC et les AS référentes,
  - Les Dirigeants et leur trio de Direction (DA + IDEC).
- Nous envisageons de proposer une journée de réflexion de temps en temps, animée conjointement entre Myriam et STEP+.
- Le programme pourrait être proposé comme suit :

# Programme de journée

## • Matin :

### IDECs

- Partage de best practices (3 exemples de ce qui marche bien),
- Partage des difficultés rencontrées,
- Choix de 2 thèmes de travail,
- Identification des solutions possibles,
- Plans d'action.

### AS Référentes

- Partage de best practices (3 exemples de ce qui marche bien),
- Partage des difficultés rencontrées,
- Choix de 2 thèmes de travail,
- Identification des solutions possibles,
- Plans d'action.

## • Déjeuner en commun

## • Après-midi :

### IDECs + AS Référentes

- Présentations réciproques des plans d'actions
- Travail en sous-groupe pour mettre en cohérence,
- Plans d'actions.

### En interne Établissement

- Adaptations aux spécificités de l'établissement

- Déclulsion ensemble et évaluation.