

Livret souvenir de la journée

Olivia YVES et Matthieu GIRIER



Les nouveaux modes de management

Du management du changement au changement du management



Programme de la journée

9h30 : Introduction et présentation de la journée

9h40 : Conférence introductive sur l'innovation managériale (Olivia YVES & Matthieu GIRIER)

11h30 : Atelier d'échange de pratiques et de créativité

12h45 : Déjeuner buffet sur place

14h : Présentation du projet ANFH d'accompagnement des établissements :
« Management participatif et intelligence collective »

14h30 : Table ronde sur les nouveaux modes de management

15h30 : Atelier d'expérimentation

16h20 : Conclusion et bilan de la journée

OLYNNNOV

Notre métier :
accompagner les transformations des organisations



CONFERENCES
Pour inspirer les
organisations en quête
d'innovation managériale



SEMINAIRES & ATELIERS
Pour se former, échanger
entre pairs ou avancer sur
des projets de
transformation



CONSEIL
Pour accompagner
les transformations
et favoriser leur
appropriation



Innovation manageriale

www.innovationmanageriale.com

L'innovation managériale

Conférence introductive



1

Du management du changement au changement du management

2

Définition de l'innovation managériale

3

Innover oui, mais sur quoi ? Les 6 piliers de l'innovation managériale

4

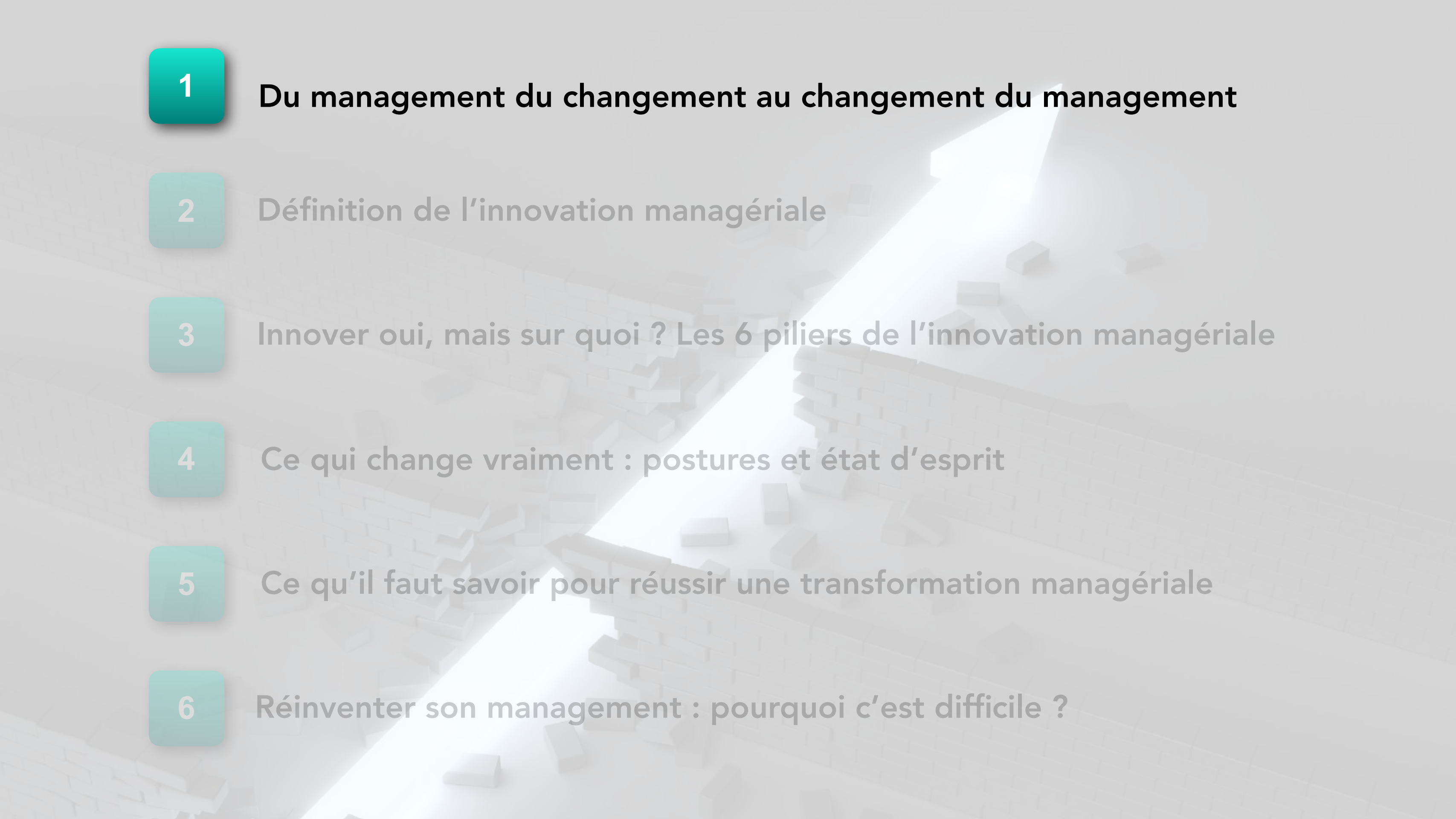
Ce qui change vraiment : état d'esprit et postures

5

Ce qu'il faut savoir pour réussir une transformation managériale

6

Réinventer son management : pourquoi c'est difficile ?



1

Du management du changement au changement du management

2

Définition de l'innovation managériale

3

Innover oui, mais sur quoi ? Les 6 piliers de l'innovation managériale

4

Ce qui change vraiment : postures et état d'esprit

5

Ce qu'il faut savoir pour réussir une transformation managériale

6

Réinventer son management : pourquoi c'est difficile ?



Nous vivons désormais dans un monde

V U C A

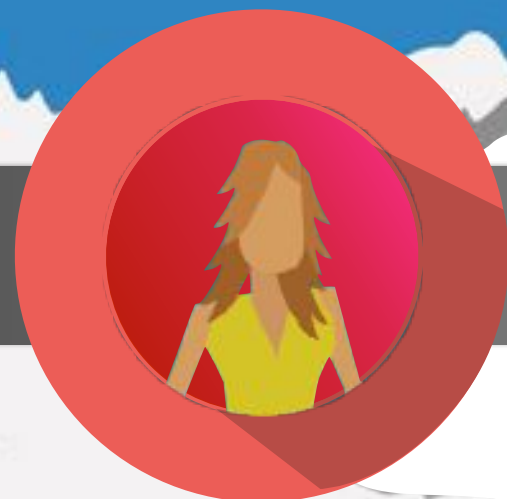
VOLATILE

**INCERTAIN
(uncertain)**

COMPLEXE

AMBIGU

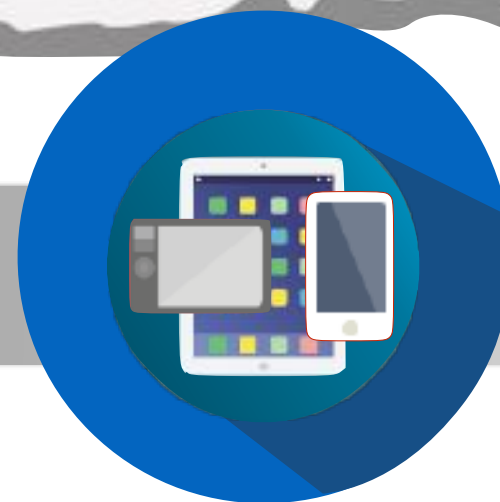
« Le nouveau normal »



Sociétal



Economique



Technologique



Ecologique

Les 4 grandes révolutions

Société



Organisations



Complexité – Maîtrise technologique – Multiples métiers
Service public – Criticité



Quatre mouvements de transformation depuis 1996

- **Territorialisation** : rationaliser l'implantation des activités hospitalières en fonction des besoins de la population, qui évoluent ;
- **Gouvernance** : donner au directeur d'hôpital les leviers pour conduire la transformation ;
- **Tarification** : passage de la dotation globale à la tarification à l'activité pour objectiver les axes de réorganisation ;
- **Qualité** : mise en place de l'accréditation, puis la certification, pour éviter que la restructuration se fasse au détriment de la qualité des soins.



- Transformer l'administration hôpital en acteur de soins agile
- Suivre la course du progrès technique et technologique, qui s'accélère
- Engager les équipes dans la transformation de manière positive

Les 4 leviers de l'innovation

STRATEGIE



OFFRE



ORGANISATION / PROCESS

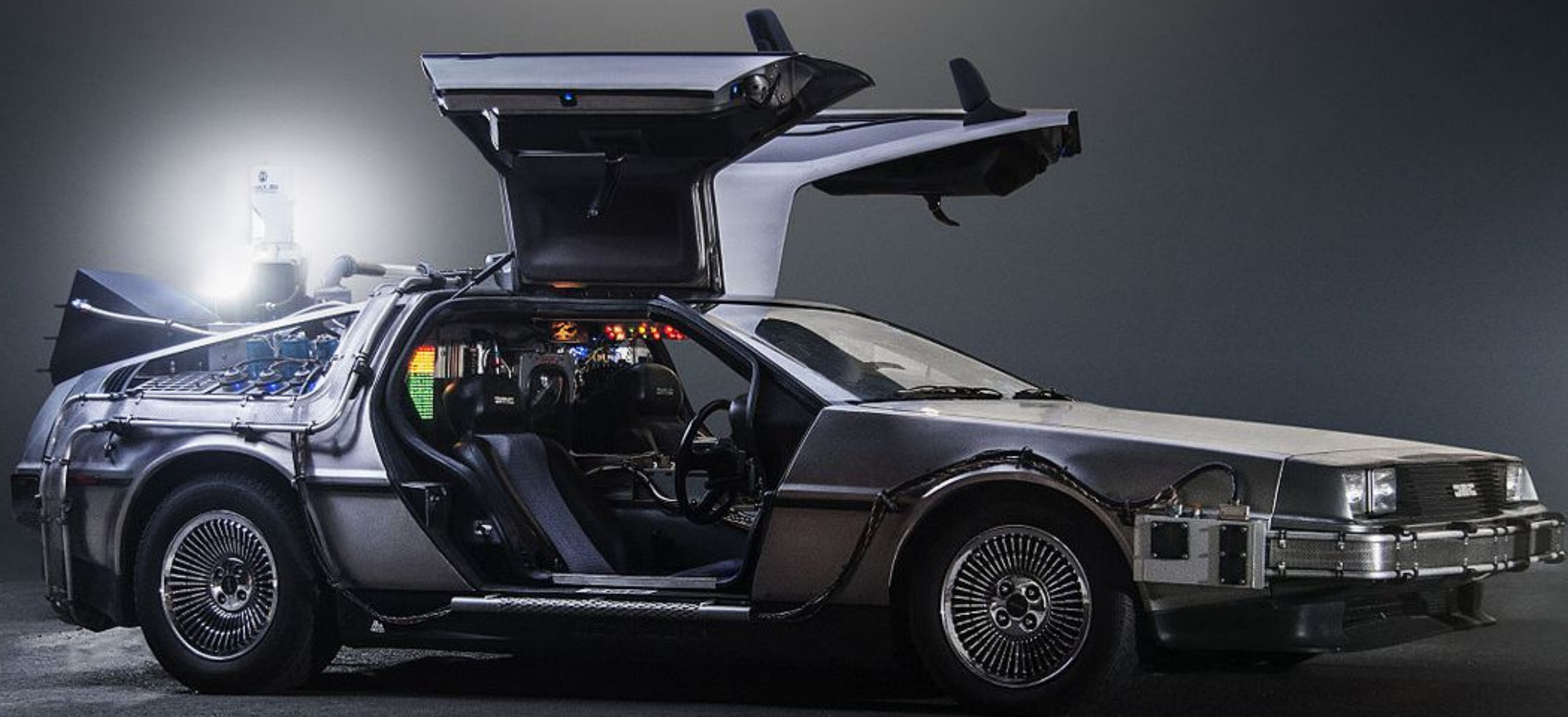


CULTURE / MANAGEMENT





6 styles de management



Tradition

1



Paternalisme



Patron

Force

2





Directif

Chef



3

Bureaucratique

A man with a distressed expression is shown from the chest up, leaning forward with his head resting on his hands. He is surrounded by towering, chaotic stacks of papers, folders, and documents that fill the background and foreground, creating a sense of being overwhelmed. The lighting is bright, highlighting the man's face and the texture of the paper.

Manager



OUVRIERS ETUDIANTS
UNIS NOUS VAINCRONS

Réussite

4



Stratégique

A close-up photograph of a hand in a dark suit sleeve with a pink shirt cuff, moving a wooden chess king piece. The hand is positioned above a chessboard, and the piece is being lifted from its square. The chessboard is filled with various wooden chess pieces, including pawns, knights, and a queen. The background is a bright, out-of-focus white.

Leader

STOP
AUX
SUICIDES

LA SOUFFRANCE
UNE REALITE



Bien-être

5



1969

C'EST QUOI CES
NOTES?



2009

C'EST QUOI CES
NOTES?



Ouest-France

Collaboratif



Coach

Liberté

6

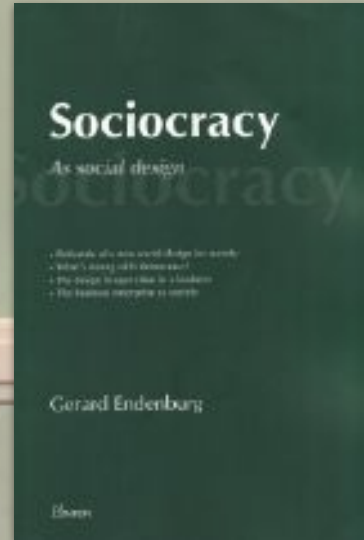


Co-responsable



Facilitateur

Gérard Edenburg
Sociocratie



Frédéric Laloux
Entreprise opale



Brian Robertson
Holacratie



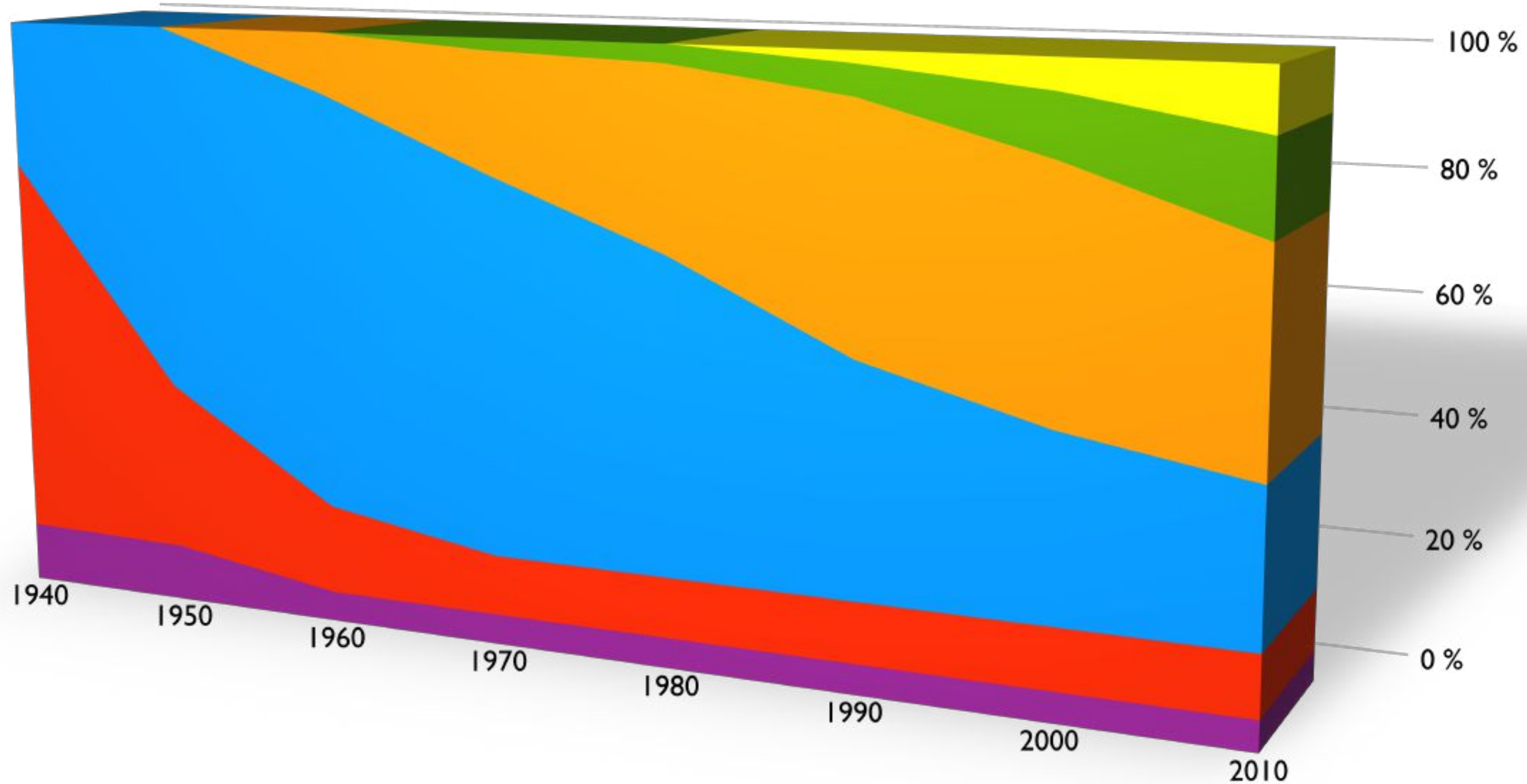
Isaac Getz
Entreprise libérée



Paternaliste Histoire Appartenance Disponibilité Proximité Soutien Affect Maître/Apprenti	Directif Organisation scientifique Autorité Productivité Obéissance Modes opératoires Séparation des pouvoirs	Bureaucratique Cadre Statuts Qualité Respect conformité Règles Tableaux de bord Centralisation du pouvoir	Stratégique Performance Effcience Challenge Rentabilité Objectifs Projets Intéressement Récompense au mérite	Collaboratif Humanisme Bien-être Groupes de travail Communauté Emotions Intelligence collective Diversité	Co-responsable Liberté Autonomie Confiance Test & learn Intrapreneunariat Agilité Télétravail
--	--	--	---	--	--

Appartenance Soutien Confort	Courage Conquête Audace	Recherche de qualité Rigueur Collectif	Ambition Progrès Challenge	Collaboration Partage Soutien	Confiance Autonomie Responsabilité
Affect Dépendance	Rapport soumission domination	Conformité Règles priment sur la relation	Pression Primauté accordée au matérialisme	Lenteur Consensus “mou” Victimisation	Indépendance

Emergence des styles de management en France



Patron Chef Manager Leader Manager coach Facilitateur

Paternaliste

Directif

Bureaucratique

Stratégique

Collaboratif

Co-responsable

Histoire
Appartenance
Disponibilité
Proximité
Soutien
Affect
Maître/Apprenti

Organisation
scientifique
Autorité
Productivité
Obéissance
Modes opératoires
Séparation des
pouvoirs

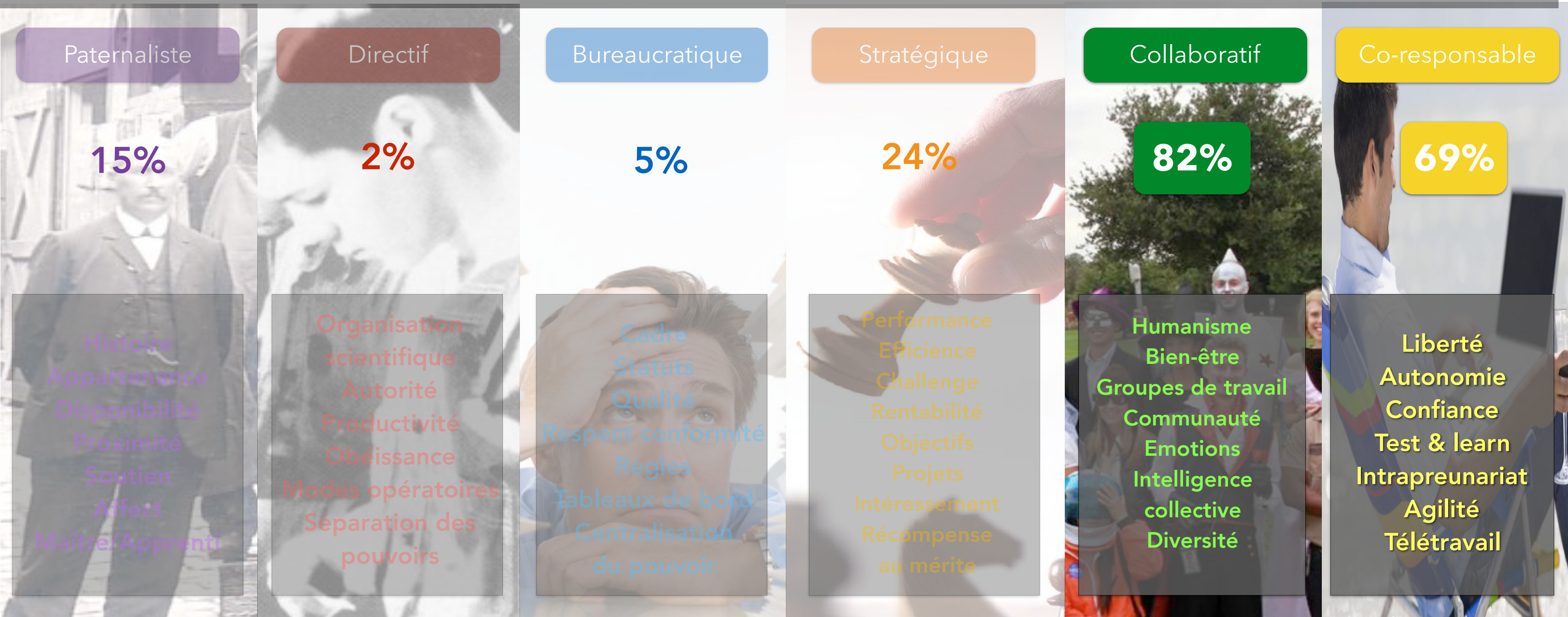
Cadre
Statuts
Qualité
Respect conformité
Règles
Tableaux de bord
Centralisation
du pouvoir

Performance
Efficience
Challenge
Rentabilité
Objectifs
Projets
Intéressement
Récompense
au mérite

Humanisme
Bien-être
Groupes de travail
Communauté
Emotions
Intelligence
collective
Diversité

Liberté
Autonomie
Confiance
Test & learn
Intrapreneunariat
Agilité
Télétravail

6 styles de management



1 - Quels sont vos 2 styles de management préférés à titre personnel ?

Paternaliste

9%

Histoire
Appartenance
Disponibilité
Proximité
Soutien
Affect
Maître/Apprenti

Directif

36%

Organisation
scientifique
Autorité
Productivité
Obéissance
Modes opératoires
Séparation des
pouvoirs

Bureaucratique

65%

Cadre
Statuts
Qualité
Respect conformité
Règles
Tableaux de bord
Centralisation
du pouvoir

Stratégique

44%

Performance
Efficience
Challenge
Rentabilité
Objectifs
Projets
Intéressement
Récompense
au mérite

Collaboratif

31%

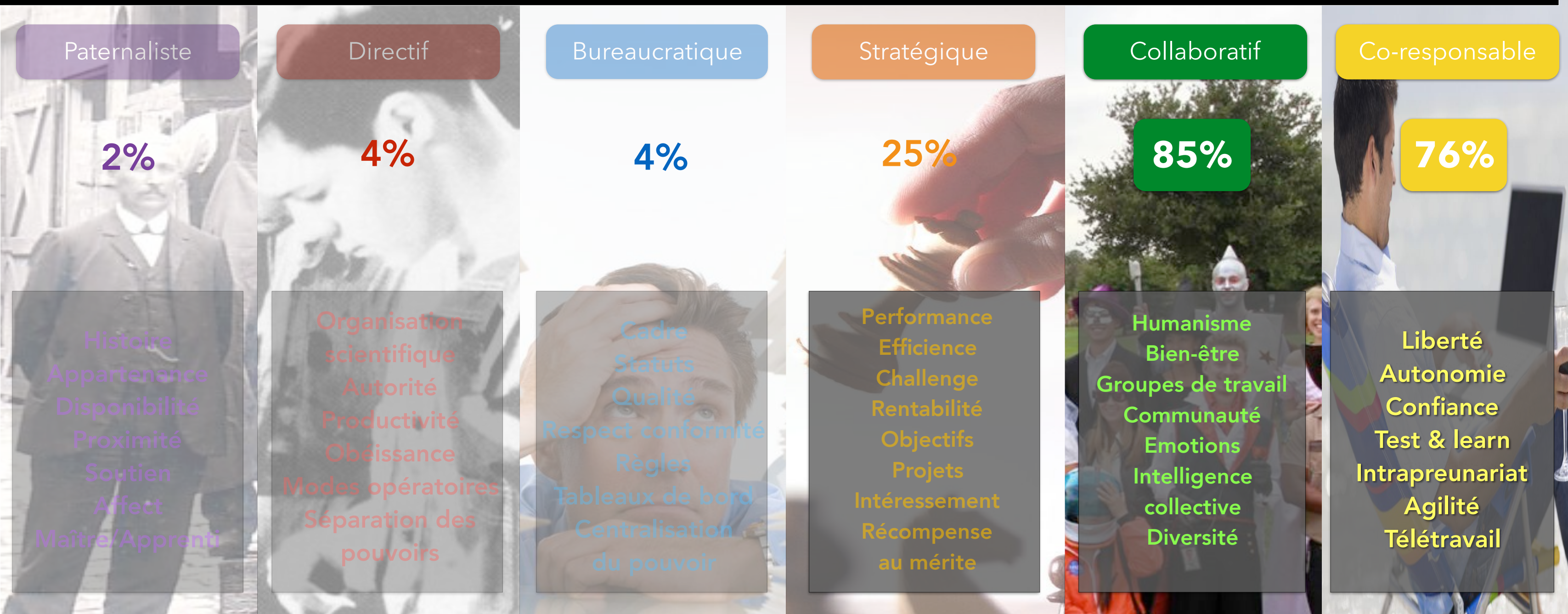
Humanisme
Bien-être
Groupes de travail
Communauté
Emotions
Intelligence
collective
Diversité

Co-responsable

13%

Liberté
Autonomie
Confiance
Test & learn
Intrapreneuriat
Agilité
Télétravail

2 - Quels sont, selon vous, les 2 styles de management dominants dans votre établissement actuellement ?



3 - Quels sont les 2 styles de management vers lesquels votre établissement devrait s'orienter pour répondre à ses objectifs ?



Le management demeure marqué par la fonction de supervision :
on parle encore de surveillantes !

1

Du management du changement au changement du management

2

Définition de l'innovation managériale

3

Innover oui, mais sur quoi ? Les 6 piliers de l'innovation managériale

4

Ce qui change vraiment : postures et état d'esprit

5

Ce qu'il faut savoir pour réussir une transformation managériale

6

Réinventer son management : pourquoi c'est difficile ?

Management et états du moi

(Analyse transactionnelle)

Patron

Chef

Manager

Leader

Manager coach

RELATION PARENT - ENFANT

Subordination unilatérale

Command & control

Facilitateur

RELATION ADULTE -ADULTE

Co-responsabilité

Test & learn

La FINALITE des nouvelles pratiques managériales

Paternaliste

Histoire
Appartenance
Disponibilité
Proximité
Soutien
Affect
Maître/Apprenti

Directif

Organisation
scientifique
Autorité
Productivité
Obéissance
Modes opératoires
Séparation des
pouvoirs

Bureaucratique

Cadre
Statuts
Qualité
Respect conformité
Règles
Tableaux de bord
Centralisation
du pouvoir

Stratégique

Performance
Efficience
Challenge
Rentabilité
Objectifs
Projets
Intéressement
Récompense
au mérite

Collaboratif

Humanisme
Bien-être
Groupes de travail
Communauté
Emotions
Intelligence
collective
Diversité

Co-responsable

Liberté
Autonomie
Confiance
Test & learn
Intrapreneuriat
Agilité
Télétravail

Organisation : productivité, qualité, performance

Collaborateur : QVT

Organisation /
Collaborateur

Innovation managériale

"Transformation majeure" des pratiques et postures collaboratives

Entre (et pour) les managers et les collaborateurs

En vue d'évoluer d'une relation "Parent/Enfant" à "Adulte/Adulte"

Dans le but de trouver le plus juste équilibre entre épanouissement personnel et performance professionnelle,

Afin de créer de nouvelles valeurs pour l'organisation, ses collaborateurs et son environnement.

1

Du management du changement au changement du management

2

Définition de l'innovation managériale

3

Innover oui, mais sur quoi ? Les 6 piliers de l'innovation managériale

4

Ce qui change vraiment : postures et état d'esprit

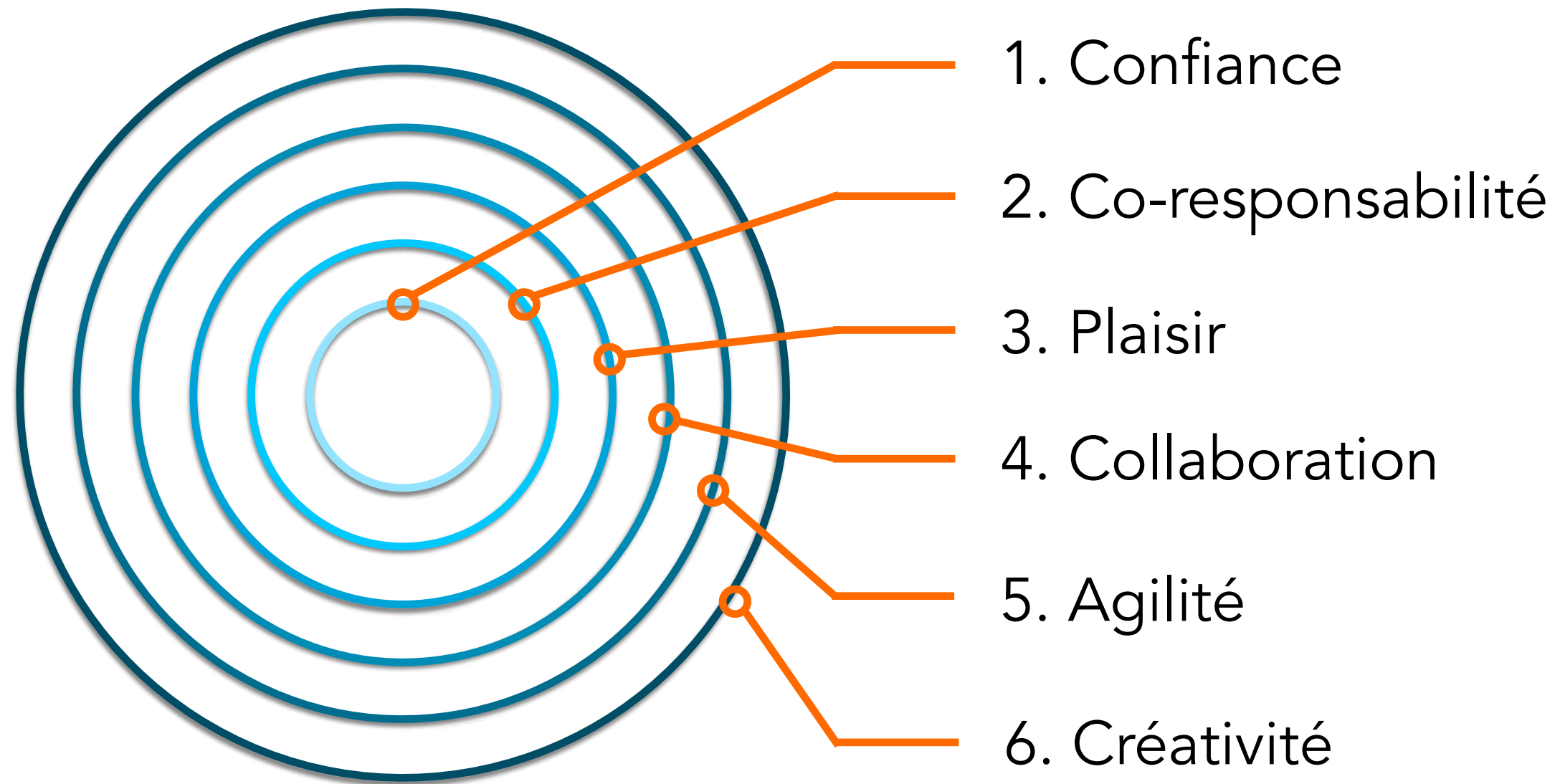
5

Ce qu'il faut savoir pour réussir une transformation managériale

6

Réinventer son management : pourquoi c'est difficile ?

Les 6 piliers de l'innovation managériale

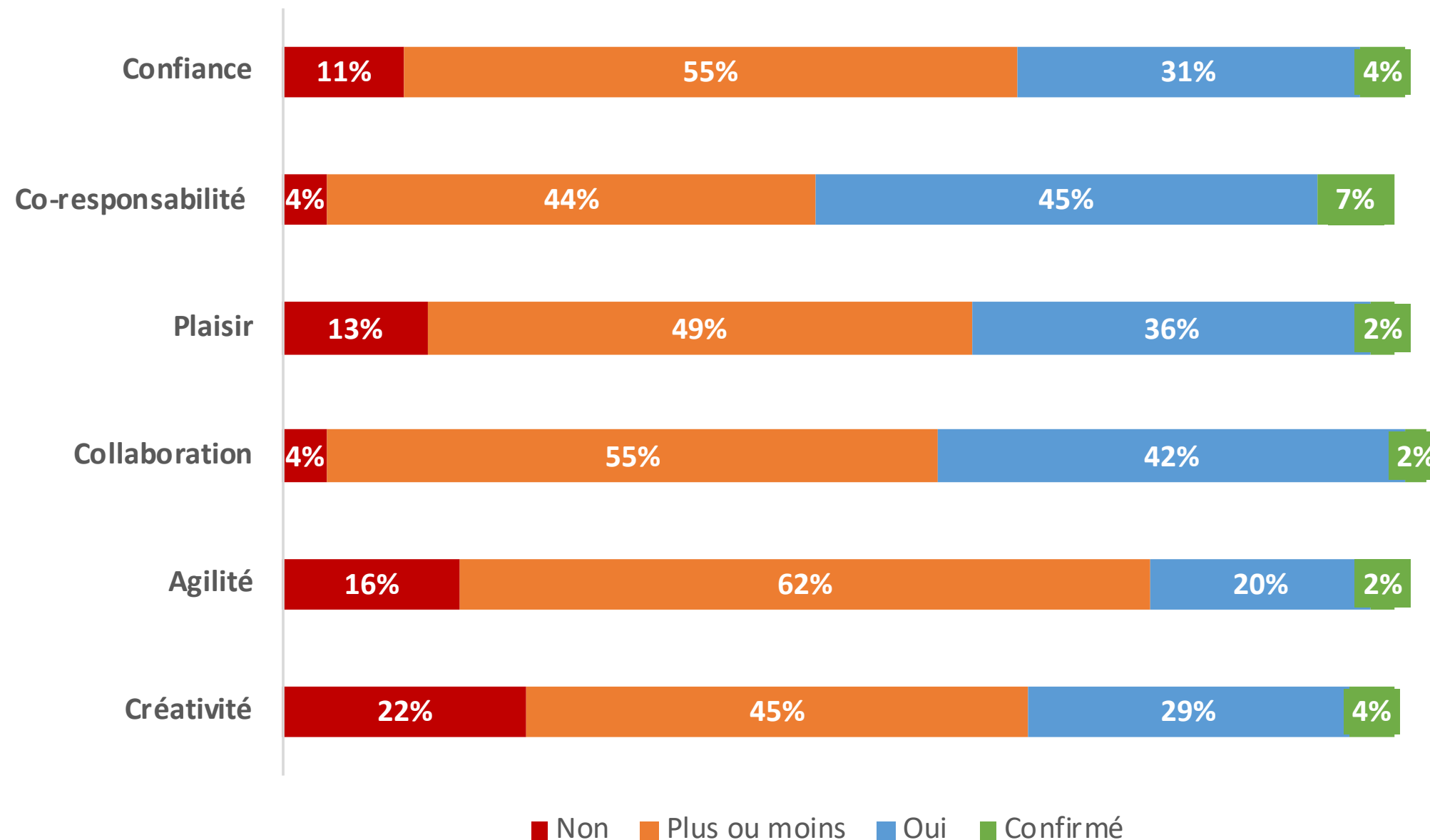


Quand les solutions d'hier deviennent les problèmes d'aujourd'hui

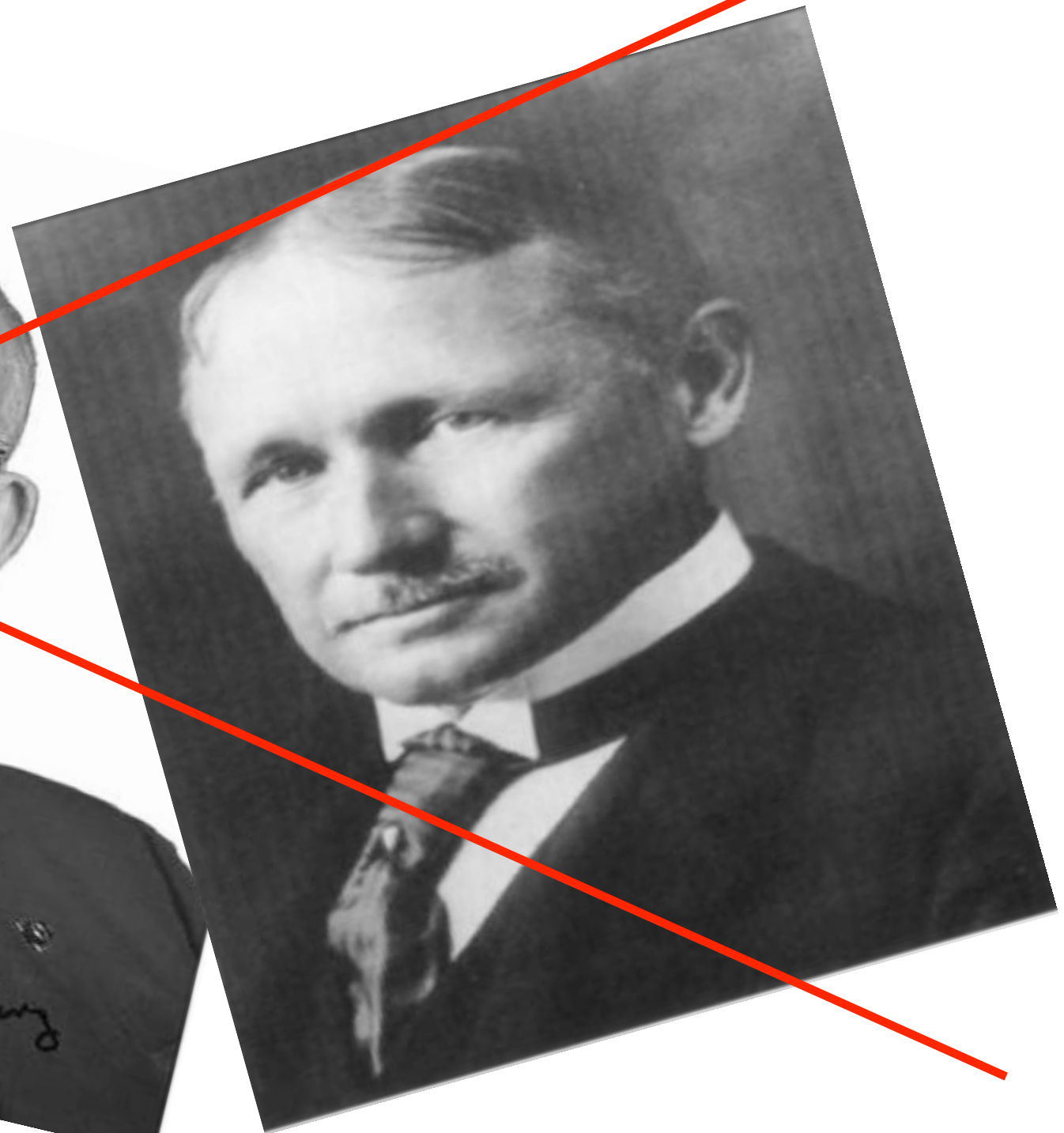
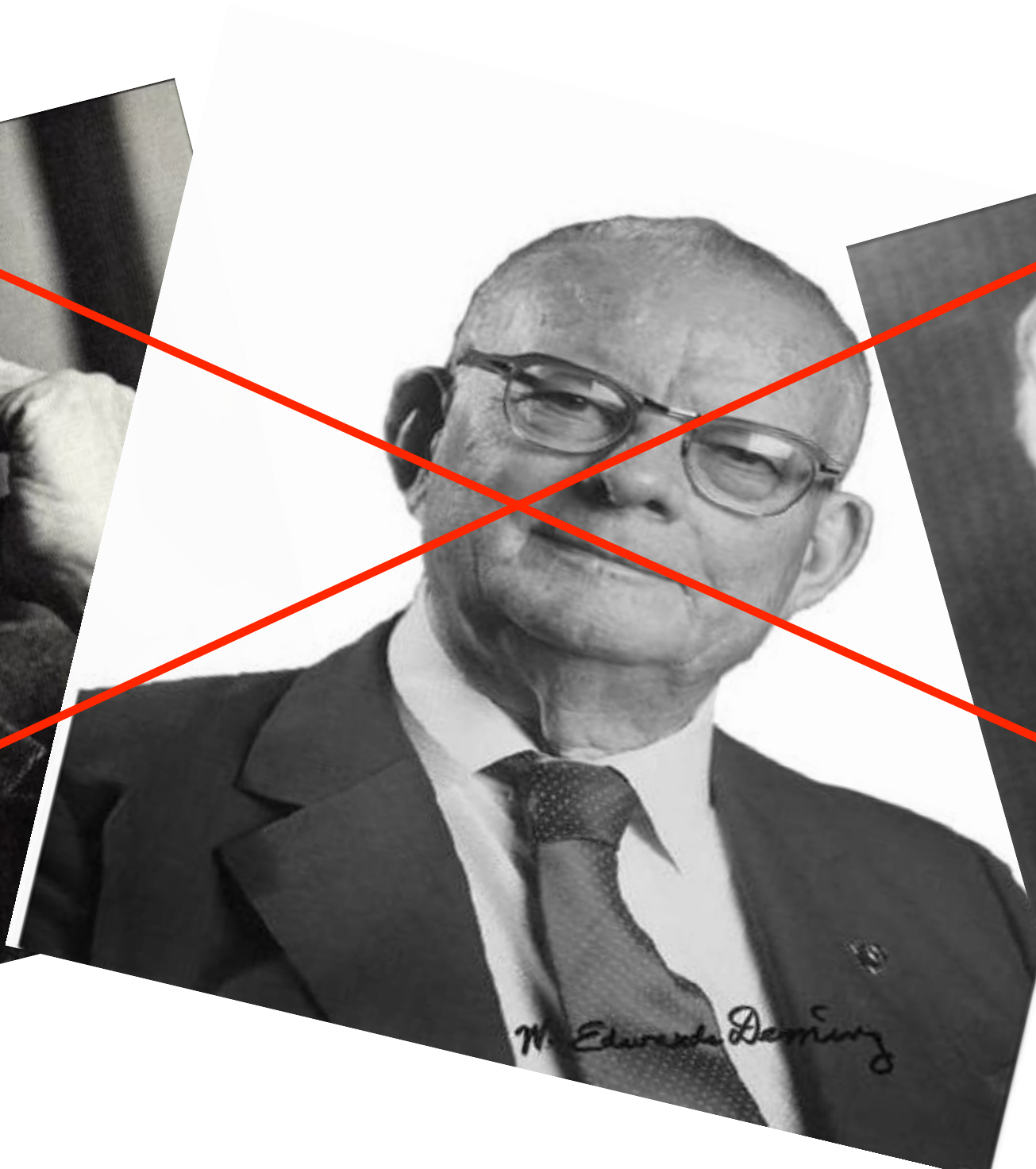
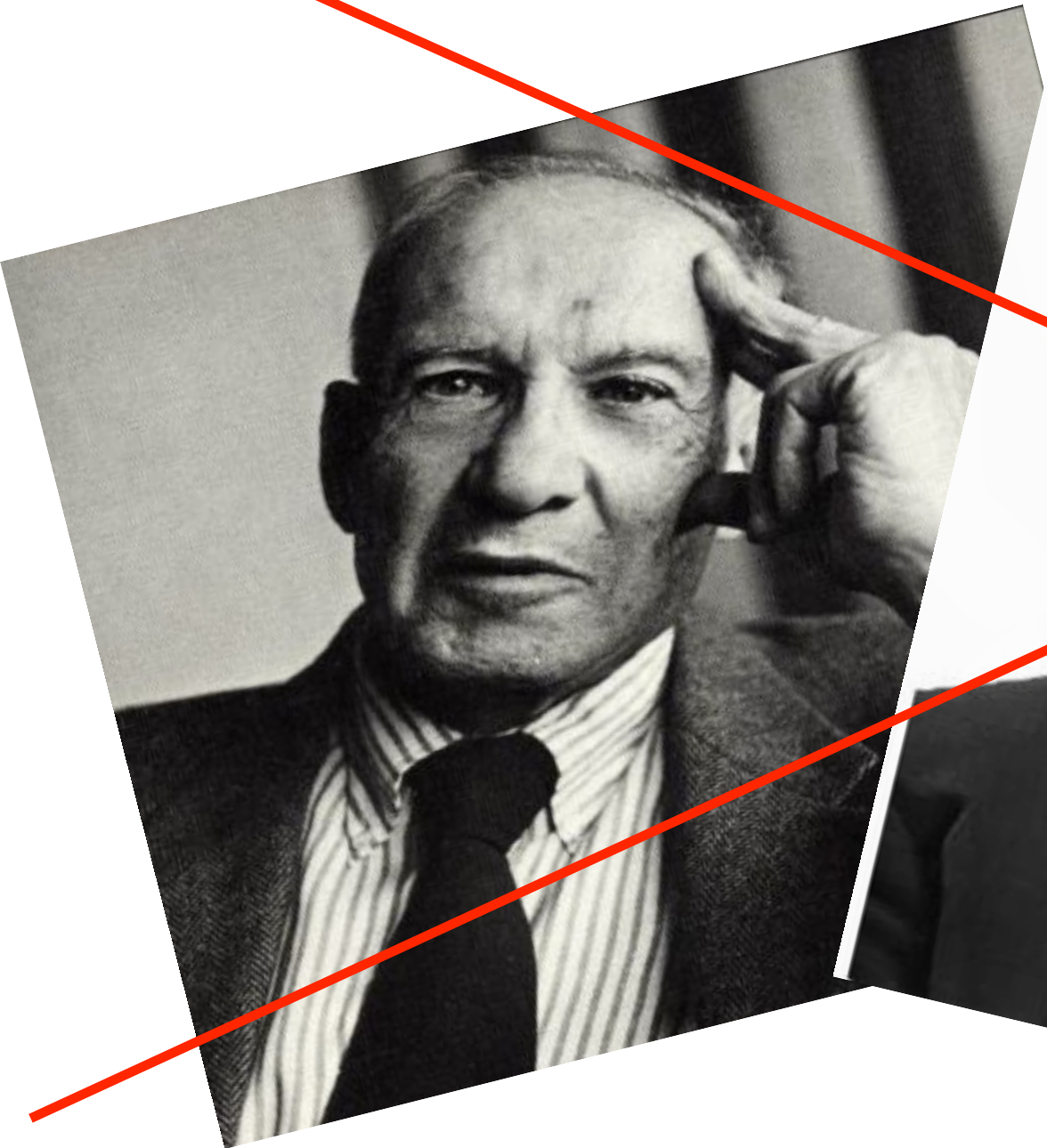
	Solutions > Excès	Conséquence	Problèmes	Axes d'innovation
1	Confidentialité > Opacité, rétention d'infos	<i>On ne nous dit pas tout</i>	MEFIANCE	CONFIANCE
2	Subordination unilatérale > Passivité	<i>Je ne suis pas payé pour ça</i>	INFANTILISATION	RESPONSABILITE
3	Performance > Asservissement	<i>On me met la pression</i>	SOUFFRANCE	PLAISIR
4	Division du travail > Dissensions	<i>C'est de la faute des autres</i>	DIVISION	COLLABORATION
5	Conformité > Rigidité	<i>On a pas le droit de faire autrement</i>	RIGIDITE	AGILITE
6	Fonctions dédiées > indifférence	<i>On n'écoute pas mes idées</i>	CONFORMISME	CREATIVITE

L'ancrage des 6 piliers dans votre établissement

Sur une échelle de 0 (absence d'ancrage) à 3 (ancrage confirmé)*, notez le niveau d'ancrage de chaque pilier de l'innovation managériale dans votre établissement



Innovation managériale : la fin des gourous





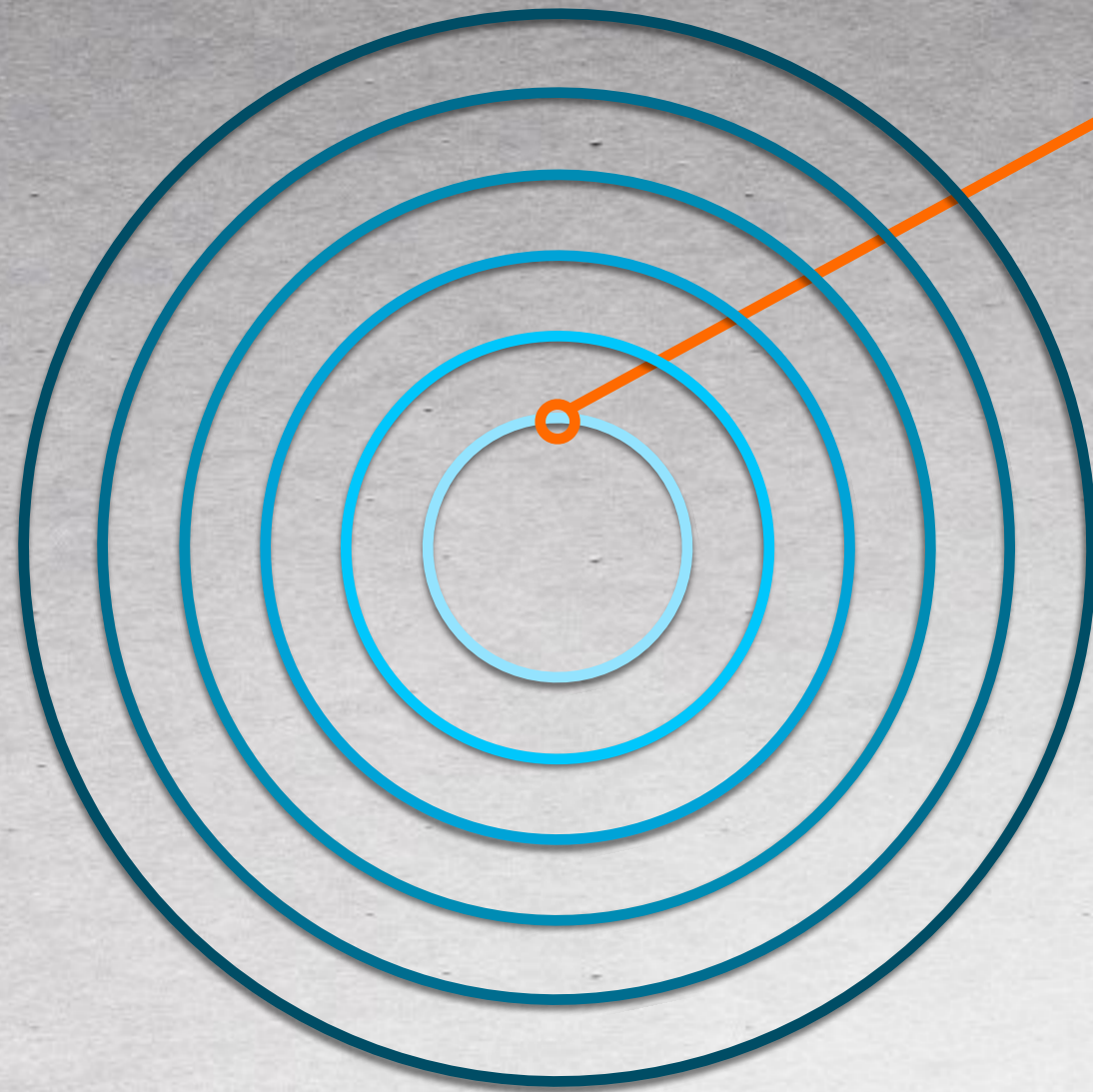
Les origines des innovations managériales :
les organisations elles-mêmes



Faites vos courses



TEST & LEARN



1. Confidence





Réunion hebdomadaire d'une heure intitulée "Questions et réponses du C.E.O"
pendant laquelle les fondateurs répondent aux questions des collaborateurs postées
sur un forum interne (retransmission en direct et conservation des réponses)



NB: 21

Resp. doc. : Hirtzelin A.
 Nom Fichier : 6[Fichier]
 Date dernière modif. : 2017.03.10
 Fichier 15-h 28.9
 Refend

Bulletin météo des valeurs

TORNOS

				Valeur	Engagement	Garant	Echéance	Fait
☐	☐	☒	☐	Agilité Anticiper et s'adapter en permanence	- DS + options incomplètes - Avoir constructeur pour financer options DS - Procédure - manquante - Dossier plus clair options DS - services	McIlhode (Grenu)	Rosélie Et 2 pers. proches Touner / Financier	☐
☐	☐	☒	☐	Ouverture Etre curieux et s'enrichir de la diversité	- manque de motivation (support technique incomplet)			☐
☐	☐	☒	☐	Audace Oser la nouveauté et accepter les risques				☐
☐	☐	☒	☐	Confiance Etre un partenaire respectueux de ses engagements	- Oser exposer ses propositions - qualité des poses - Inviter Dialectro (architecte) - manque support R et de l'industrie	meilleure qualité		☐
☐	☒	☐	☐	Partage Privilégier le dialogue pour grandir ensemble	- Pas assez de temps pour apprendre - plus partage d'infos entre primaires et montage - manque de disponibilité des responsables - analyse recensement problèmes	Manu Laroze		☐
☒	☐	☐	☐	Valorisation Célébrer nos succès et apprendre de nos défaites	- indicateurs clairs - problèmes récurrents - pas d'augmentations salariales au sein de - pas de valorisation pour objectif atteint (HPP) - changement fournisseurs (HPP) - situation entreprise (Grenu)	Duclotte Direction Achats		☐

TORNOS

Agilité
 Anticiper et s'adapter en permanence

Ouverture
 Etre curieux et s'enrichir de la diversité

Audace
 Oser la nouveauté et accepter les risques

Confiance
 Etre un partenaire respectueux de ses engagements

Partage
 Privilégier le dialogue pour grandir ensemble

Valorisation
 Célébrer nos succès et apprendre de nos erreurs

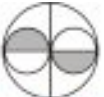
Valeurs de Tornos

Déclaration trimestrielle en équipe du niveau d'incarnation des valeurs via la méthode de la météo

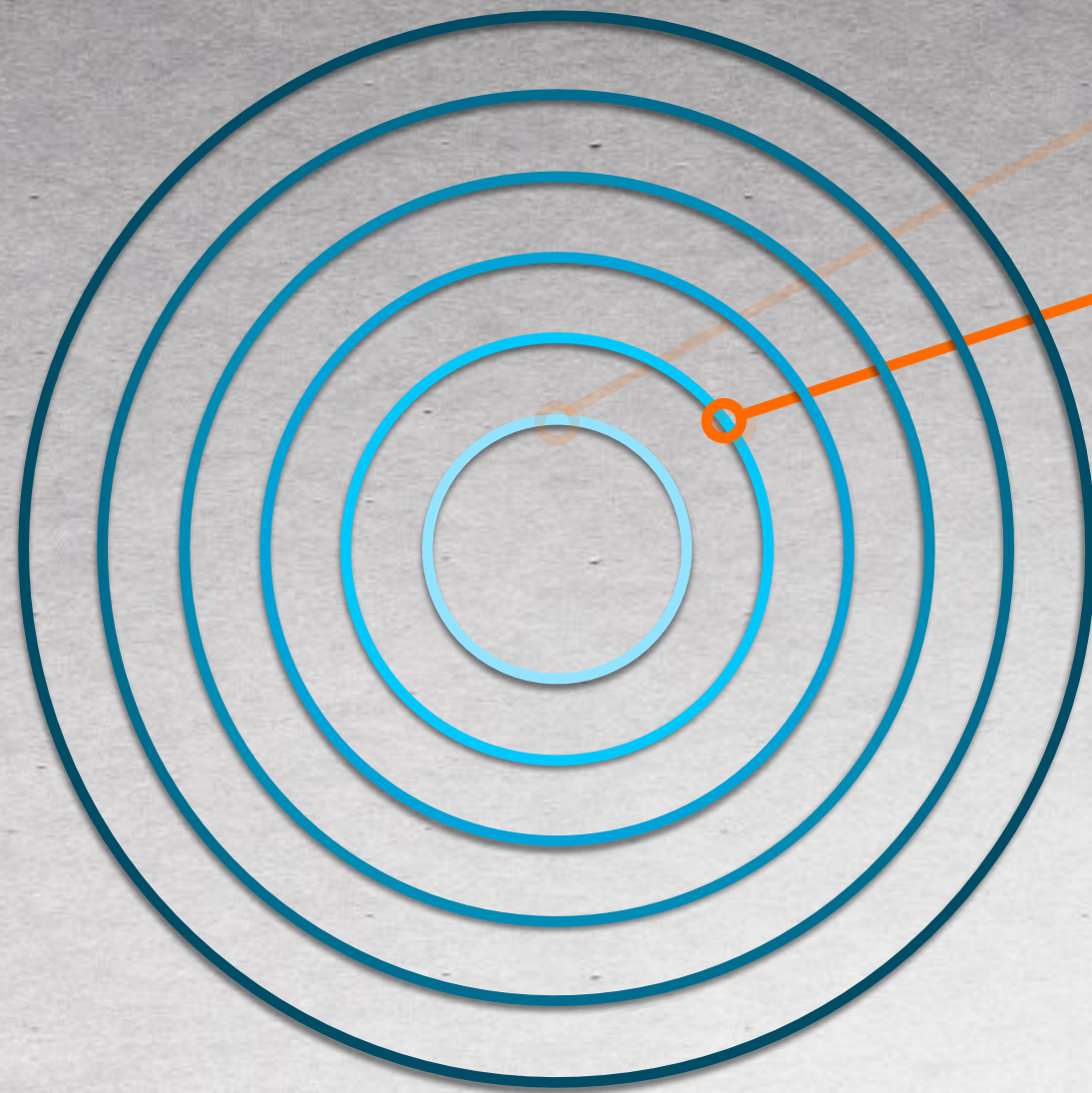
TORNOS



Echanges hebdomadaires collectifs
sur les erreurs et échecs vécus


Heiligenfeld

... auf dem Weg zu einem guten Leben!



1. Confiance

2. Co-responsabilité





Définition collaborative du nouveau projet stratégique



LE POUVOIR DE TRANSFORMER

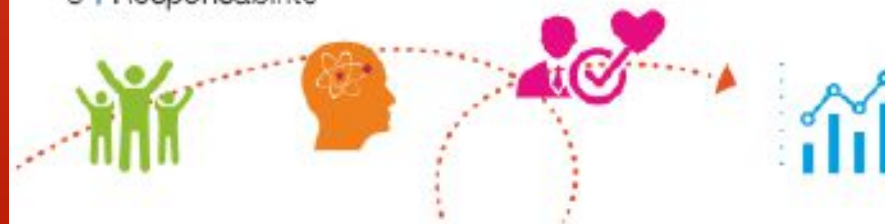
Dans un monde digitalisé, collaboratif et communautaire qui se transforme radicalement, l'adaptation et la maîtrise des nouvelles technologies est un avantage déterminant pour les entreprises, qui oblige à se réinventer...

Notre raison d'être

Nous faisons évoluer les environnements de travail et la performance de nos clients, avec nos collaborateurs et nos services innovants.

Nos 6 valeurs

- 1 | Ouverture et Honnêteté
- 2 | Orientation Client
- 3 | Innovation
- 4 | Passion
- 5 | Participation et Collaboration
- 6 | Responsabilité



4 questions pour agir ET TRANSFORMER

Vous voulez décider, prendre une initiative, lancer une idée, transformer...

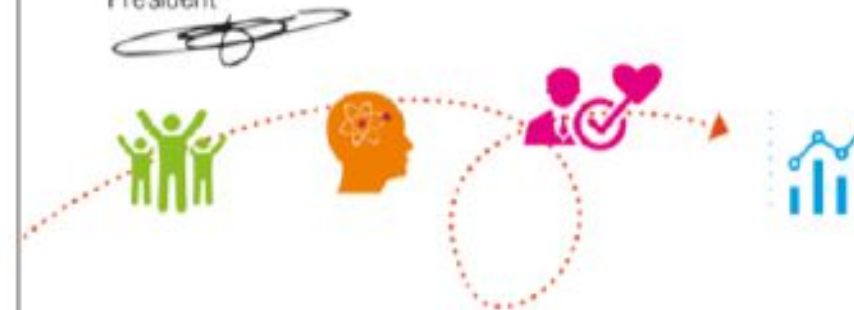
- 1 | Est-ce une bonne chose pour Konica Minolta ?
- 2 | Cela apporte-t-il une valeur ajoutée à notre client ?
- 3 | Est-ce légal et éthique ?
- 4 | Etes-vous prêt à le partager avec la communauté des collaborateurs Konica Minolta ?

Si la réponse à chacune de ces 4 questions est OUI, ne demandez à personne l'autorisation, vous avez le pouvoir de transformer, **AGISSEZ !**

Le mode d'emploi du "pouvoir de transformer" est disponible sur l'intranet du groupe.

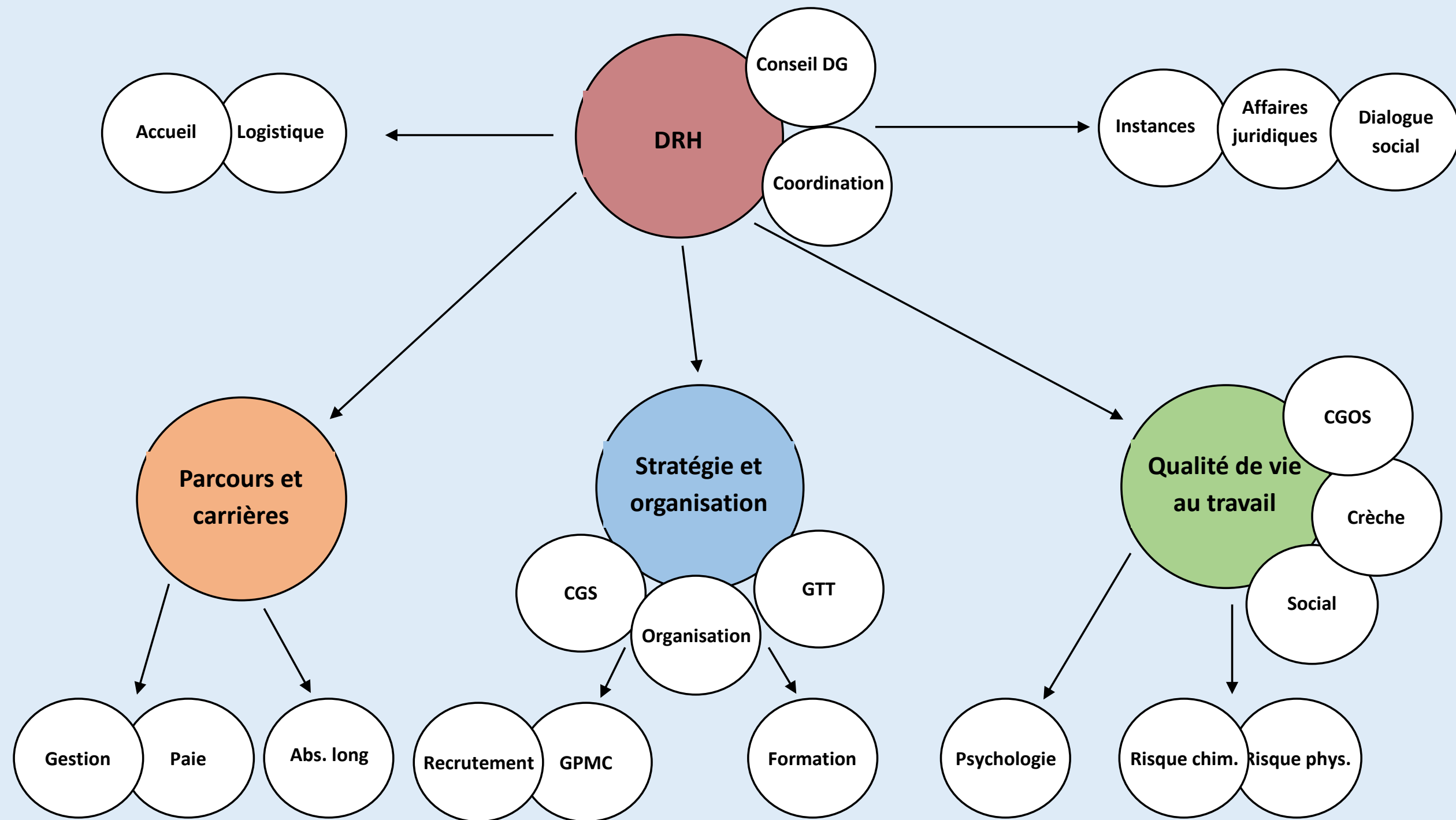
Jean-Claude Cornillet
Président

Avril 2018

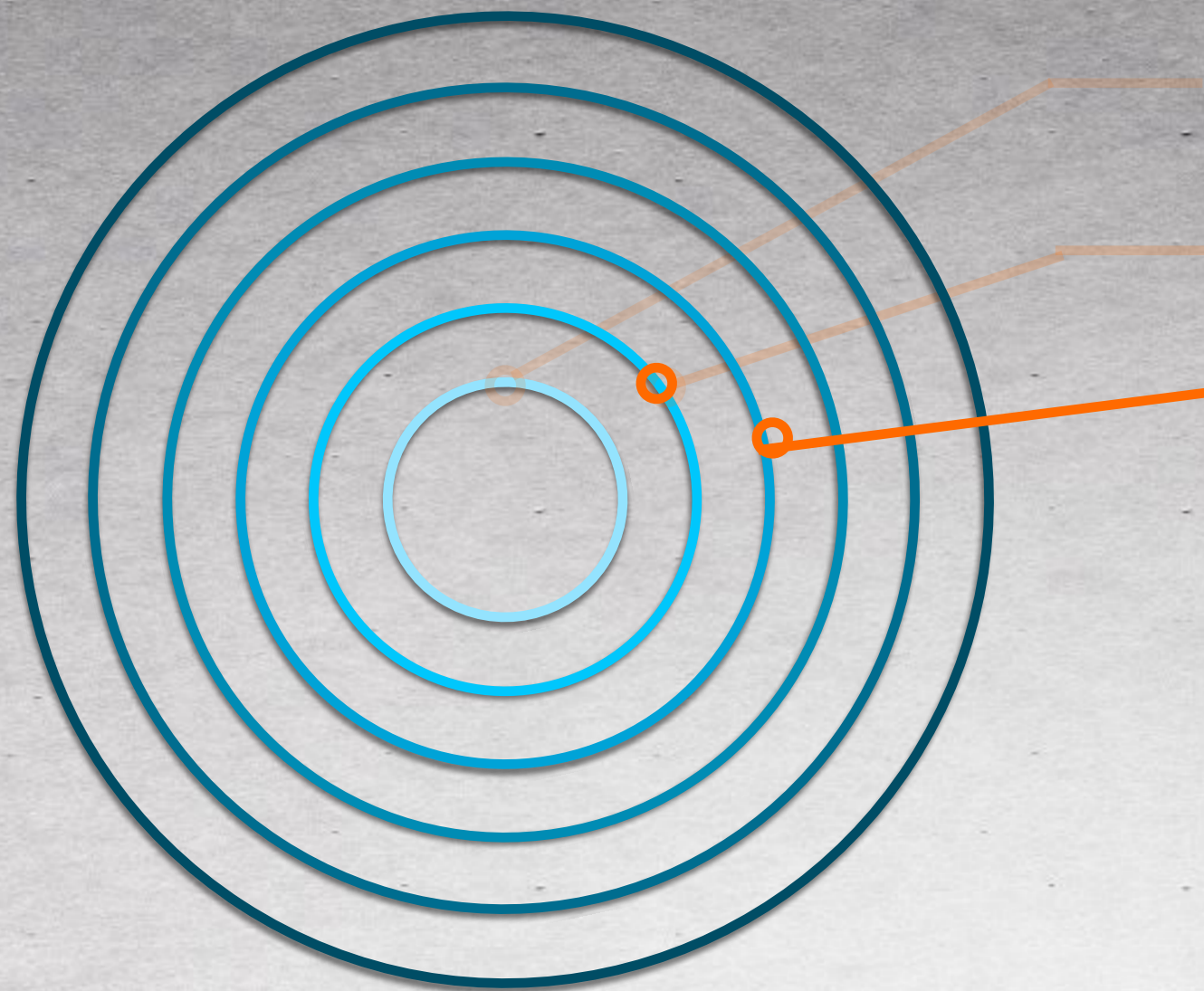


La carte « le pouvoir de transformer »





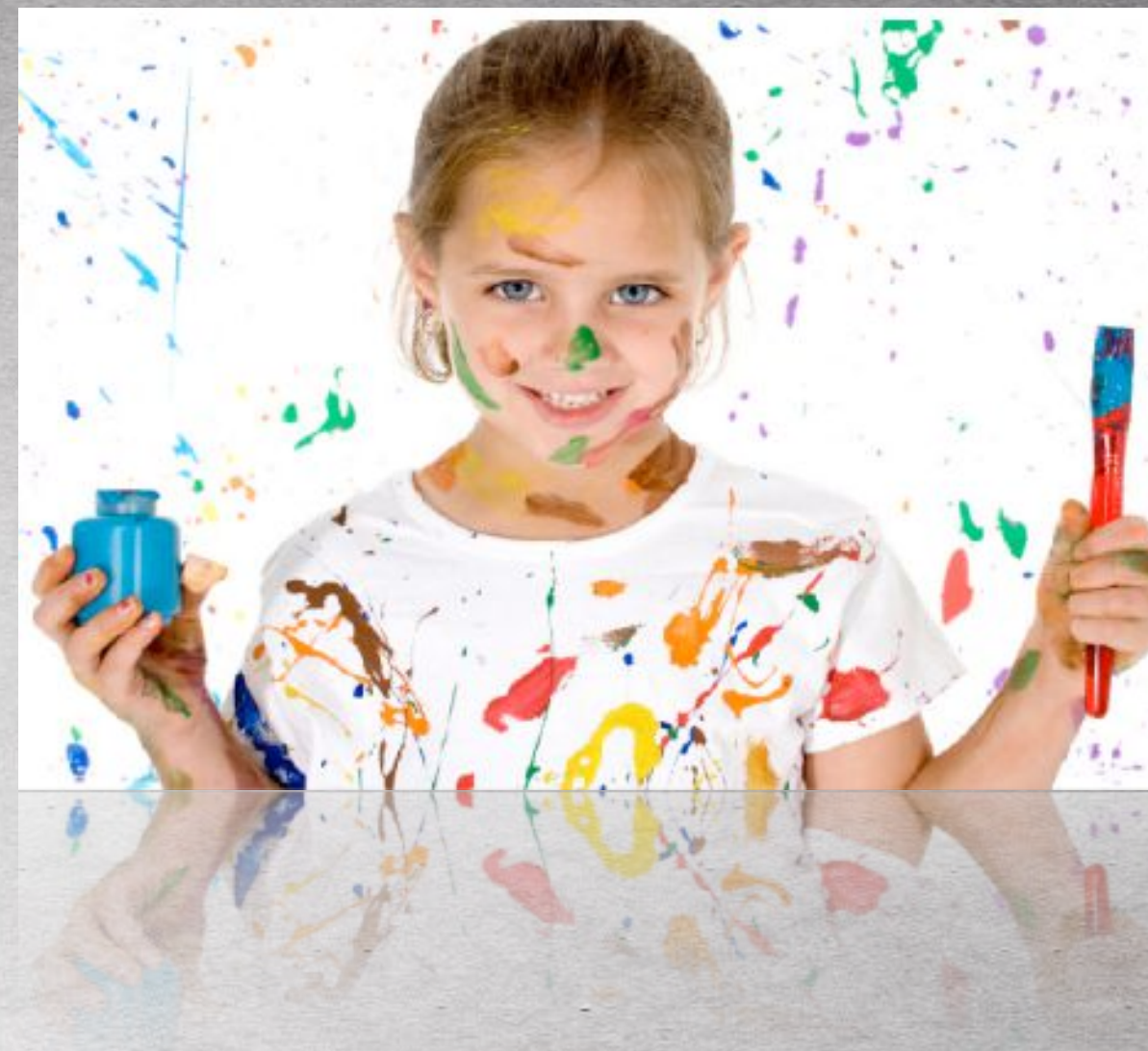
Répartir les missions en ensemble cohérents
et créer les conditions de la coopération



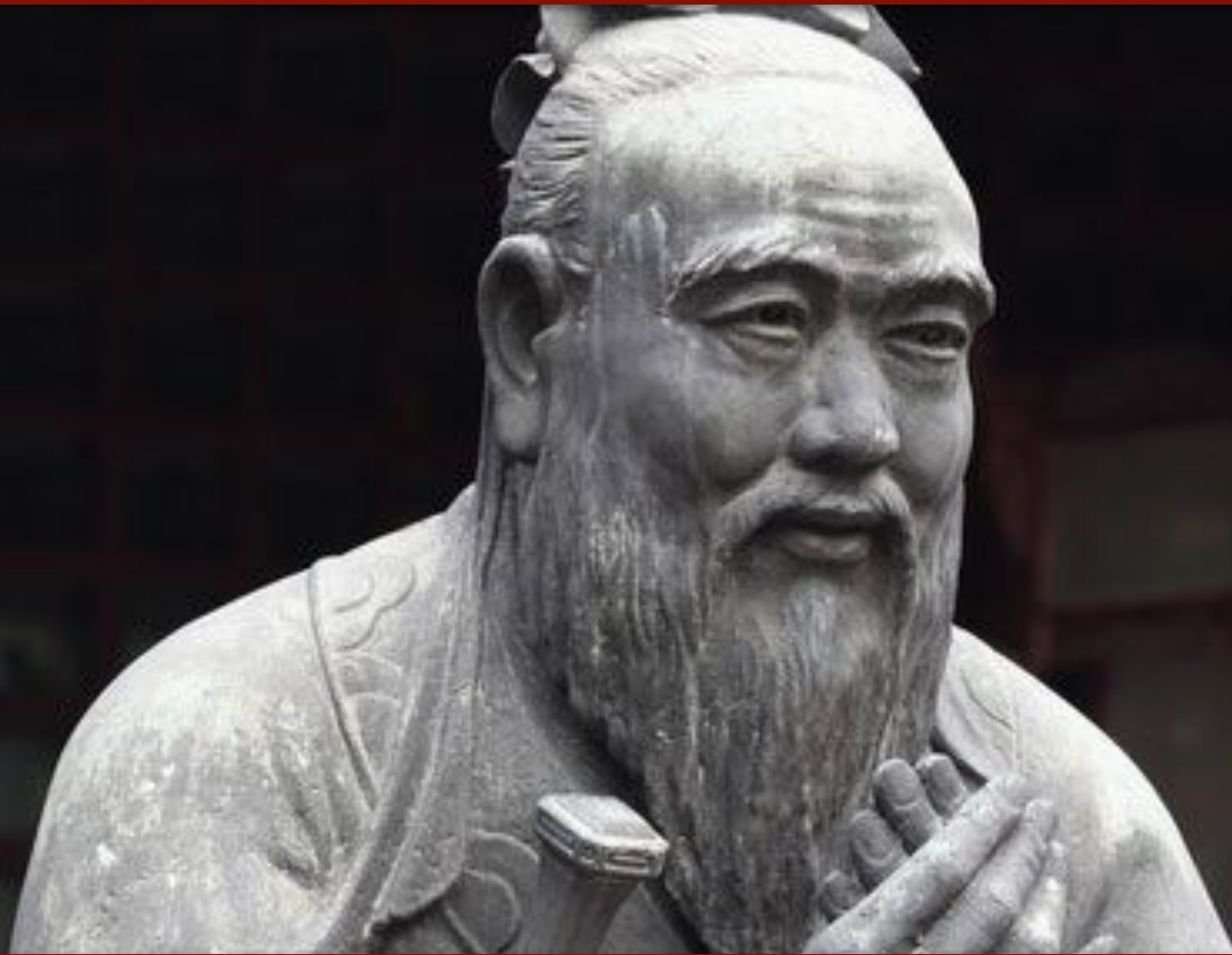
1. Confiance

2. Co-responsabilité

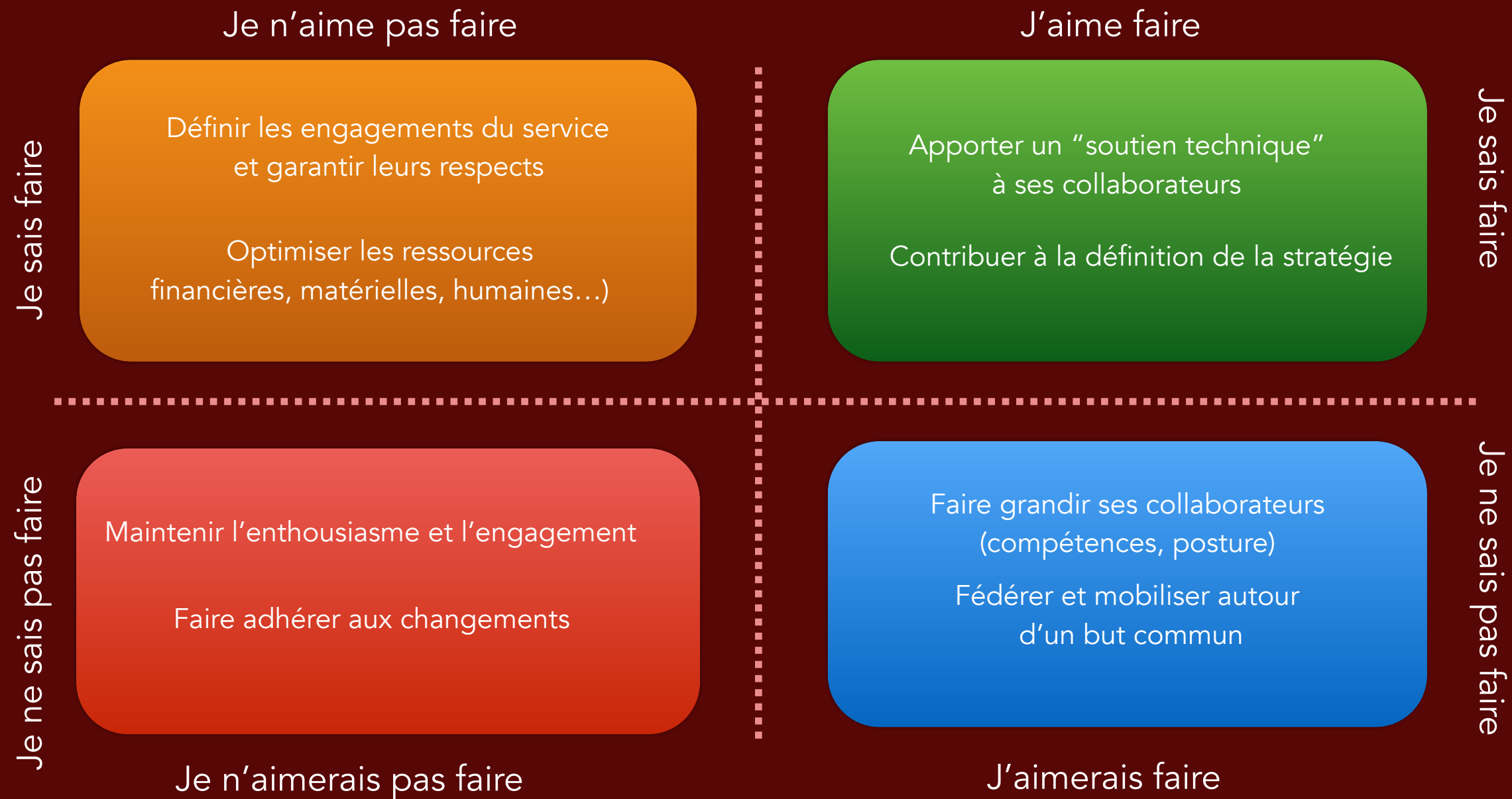
3. Plaisir



“Choisissez un travail que vous aimez et
vous n’aurez pas à travailler un jour de votre vie”



Confucius



Déclaration individuelle du niveau de "savoir-faire"
et "d'aimer-faire" des activités confiées

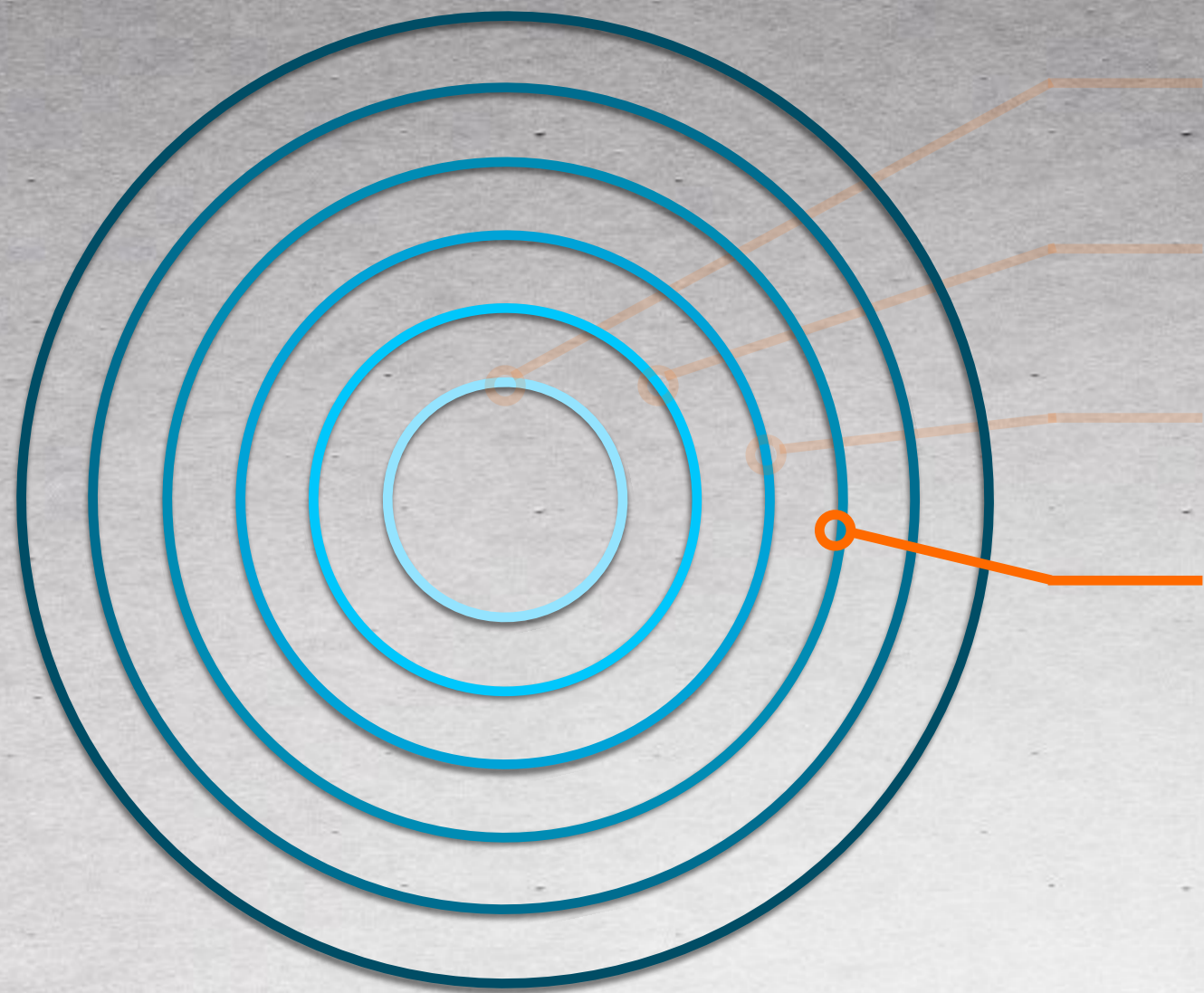


Création de « bulles d'oxygène »
favorisant l'initiative, l'envie et le plaisir, sur la base du volontariat





Evaluer le bien - être au travail
grâce à un indice dédié et à un baromètre permanent



1. Confiance

2. Co-responsabilité

3. Plaisir

4. Collaboration





PARTICIPATION

Décidé par le chef

On sait ce qu'on mange

Apportez les ingrédients demandés

COOPERATION

Décidé par le chef

On sait ce qu'on mange

Apportez le plat demandé

COLLABORATION

Décidé par le groupe

On ne sait pas
ce qu'on mange

Préparons ensemble



Vis ma vie
Chaque année pendant 1 demi-journée,
les collaborateurs découvrent le métier de leur collègue

Polyclinique
de Limoges



IL VOUS a AIDÉ

à résoudre votre problème ?

CAR POUR LUI, UN PROBLÈME A TOUJOURS,
(MAIS TOUJOURS)
UNE SOLUTION !

★ ★ ★ ★

Bientôt, vous pourrez lui dire merci !

I TAG YOU

★★★ by AXA Banque

IL VOUS a donné

UNE IDÉE 

POUR AMÉLIORER
VOTRE PROJET ?

★ ★ ★ ★

Bientôt, vous pourrez lui dire merci !

I TAG YOU

★★★ by AXA Banque

VOUS TRAVAILLEZ ici
DEPUIS BIENTÔT 3 ANS

ET NON...

VOUS NE SAVEZ TOUJOURS PAS
COMMENT ENLEVER LE BOURRAGE
DE CETTE IMPRIMANTE !

LUI LE SAIT

Bientôt, vous pourrez lui dire merci !

I TAG YOU

★★★ by AXA Banque

Développement d'un outil de "reconnaissance collaborative"
#ITAGYOU (idée, soutien, conseil...)

Exemple résultat Ecart, point de questionnement :



Voir les différences

« Je pense que mon manager est exemplaire (il fait ce qu'il dit et il dit ce qu'il fait) »

Ma perception



TOUJOURS

La perception de mon équipe

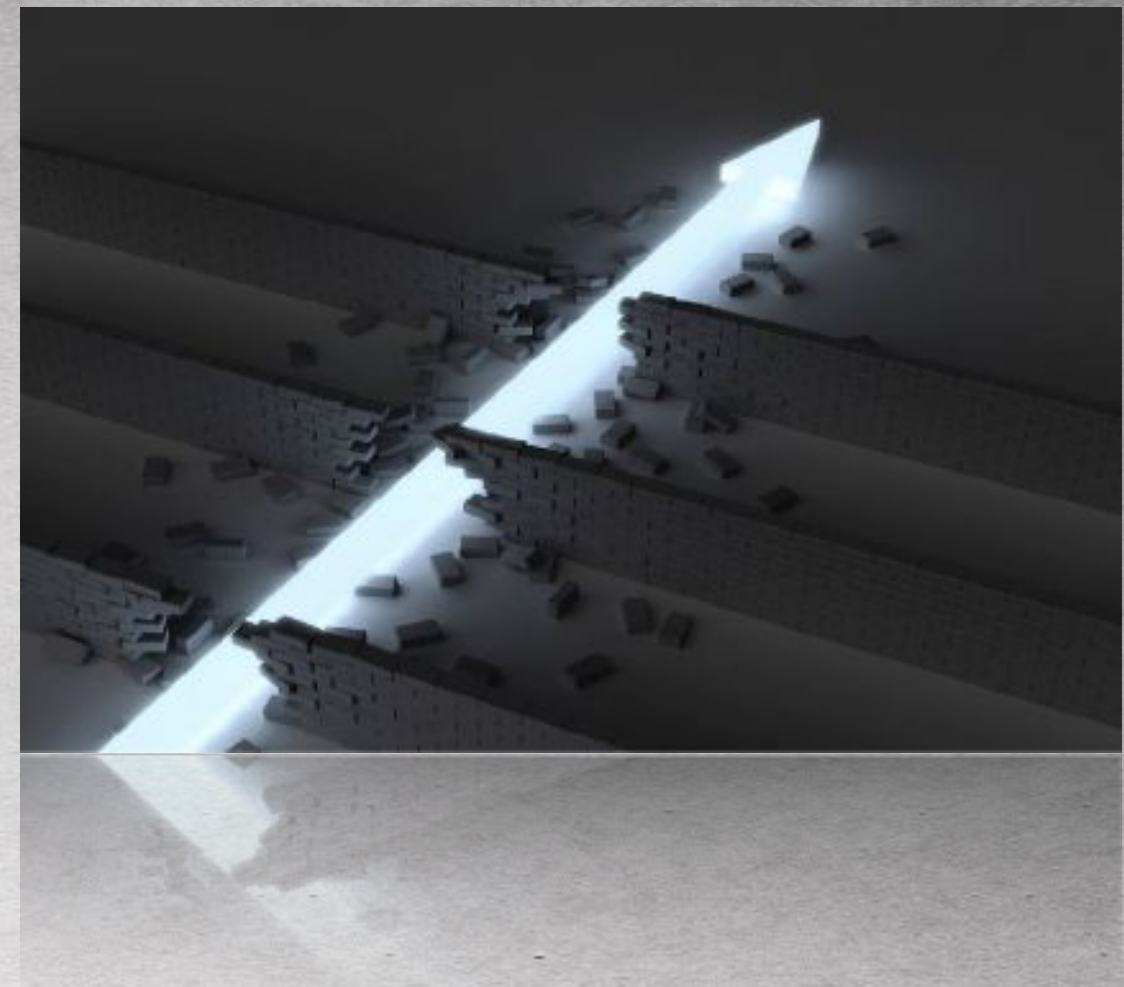
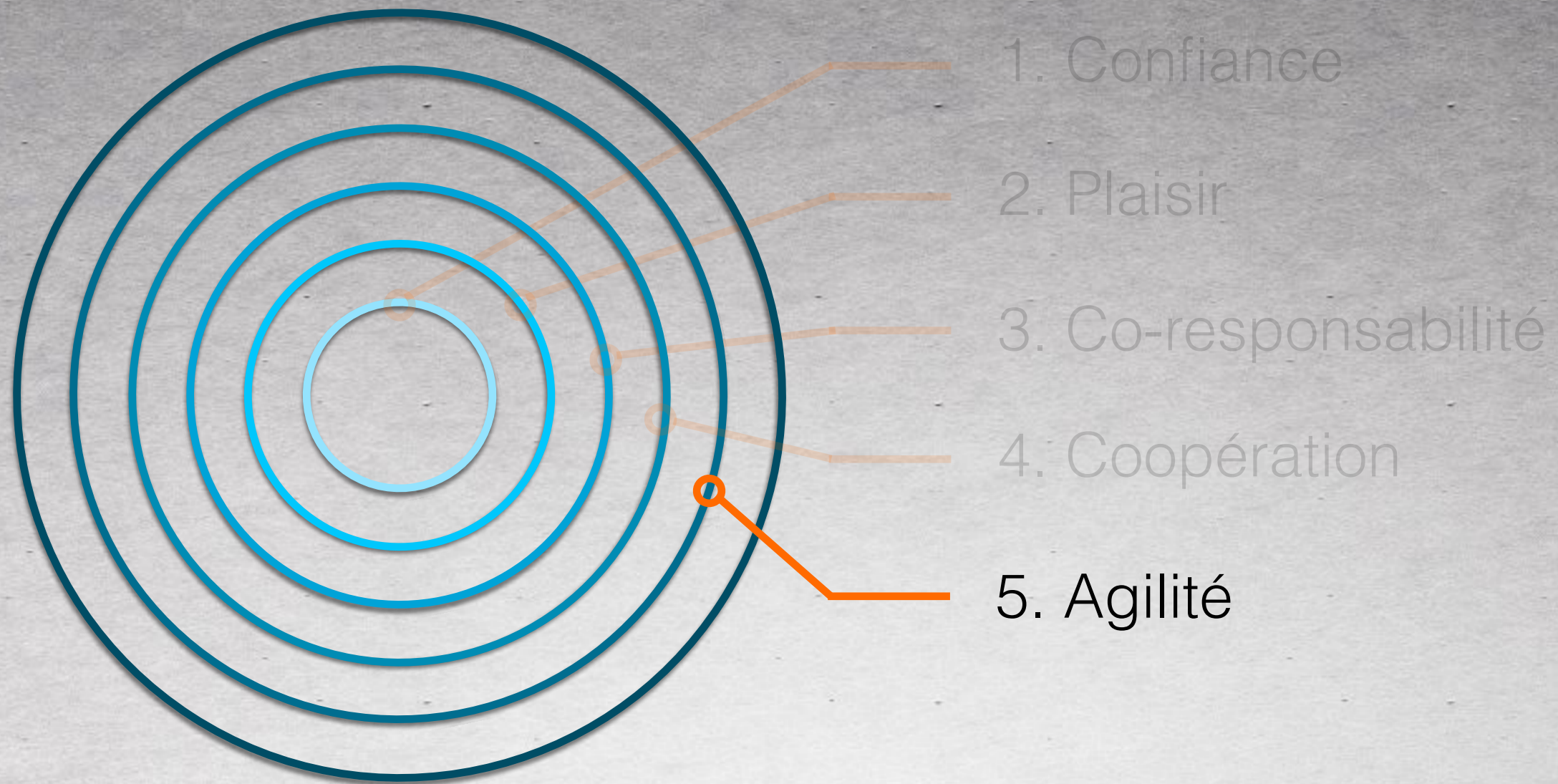


PARFOIS

Ecart ★★

Co-diagnostic annuel entre le manager d'un magasin et son équipe sur les pratiques managériales puis co-construction d'un plan d'actions

Schmidt
GROUPE





Mise en place d'une OVNI (organisation volante non identifiée)
pour résoudre des problématiques de façon a-hiérarchique





Suppression du reporting et des notes

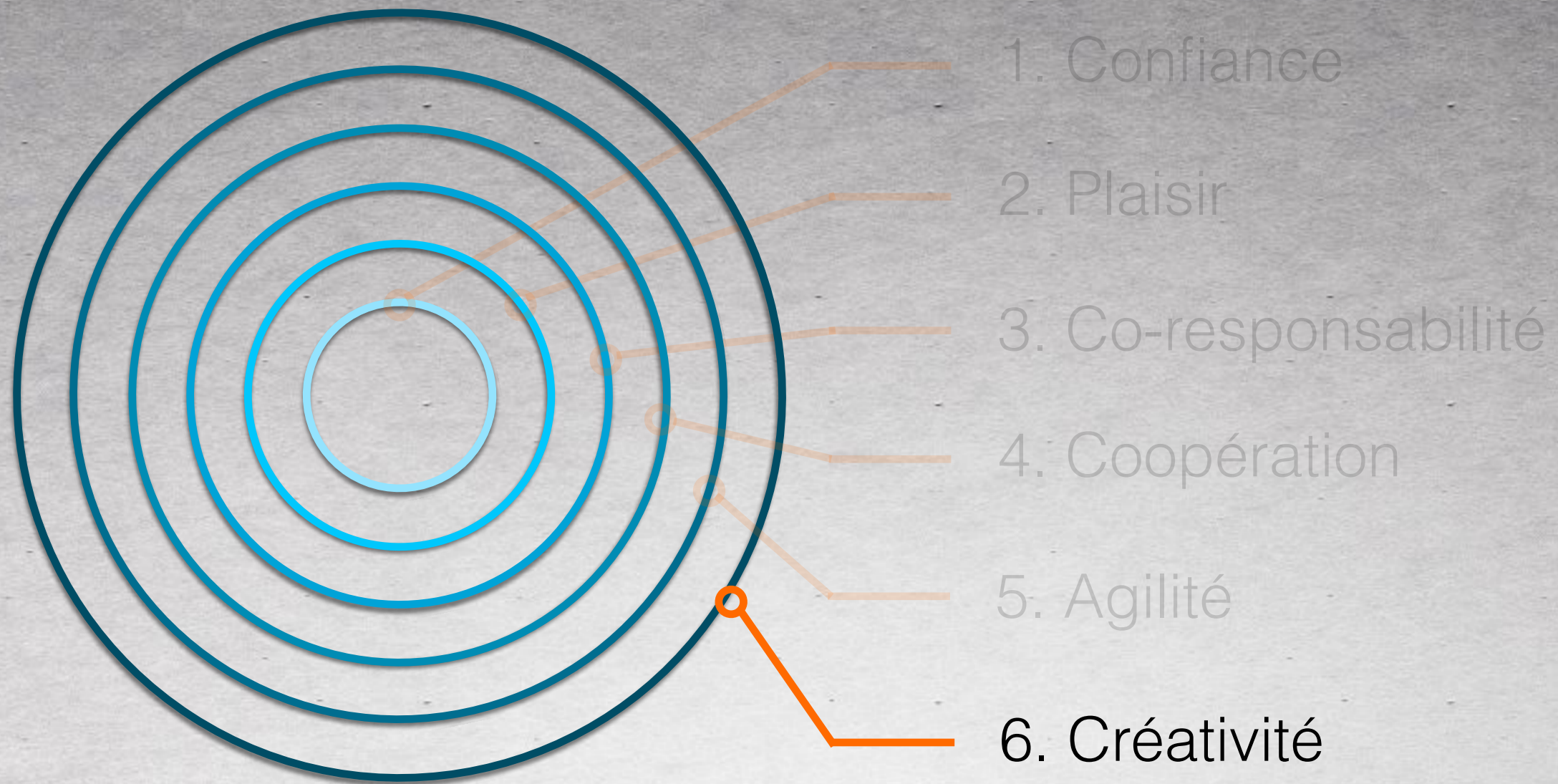


Suppression des présentations powerpoint en Comité de Direction
(remplacé par une présentation de 5 à 10 mn sur une page)





Renforcer les échanges et l'agilité des équipes
par de nouveaux lieux de travail
et le rapprochement des niveaux hiérarchiques





**Mise en place d'une plateforme d'innovation collaborative
ID'NOV**



Lab Pole emploi : Espace dédié où professionnels de la recherche d'emploi, demandeurs d'emplois, entreprises, start up se réunissent pour trouver de nouvelles solutions de retour à l'emploi

1

Du management du changement au changement du management

2

Définition de l'innovation managériale

3

Innover oui, mais sur quoi ? Les 6 piliers de l'innovation managériale

4

Ce qui change vraiment : état d'esprit et postures

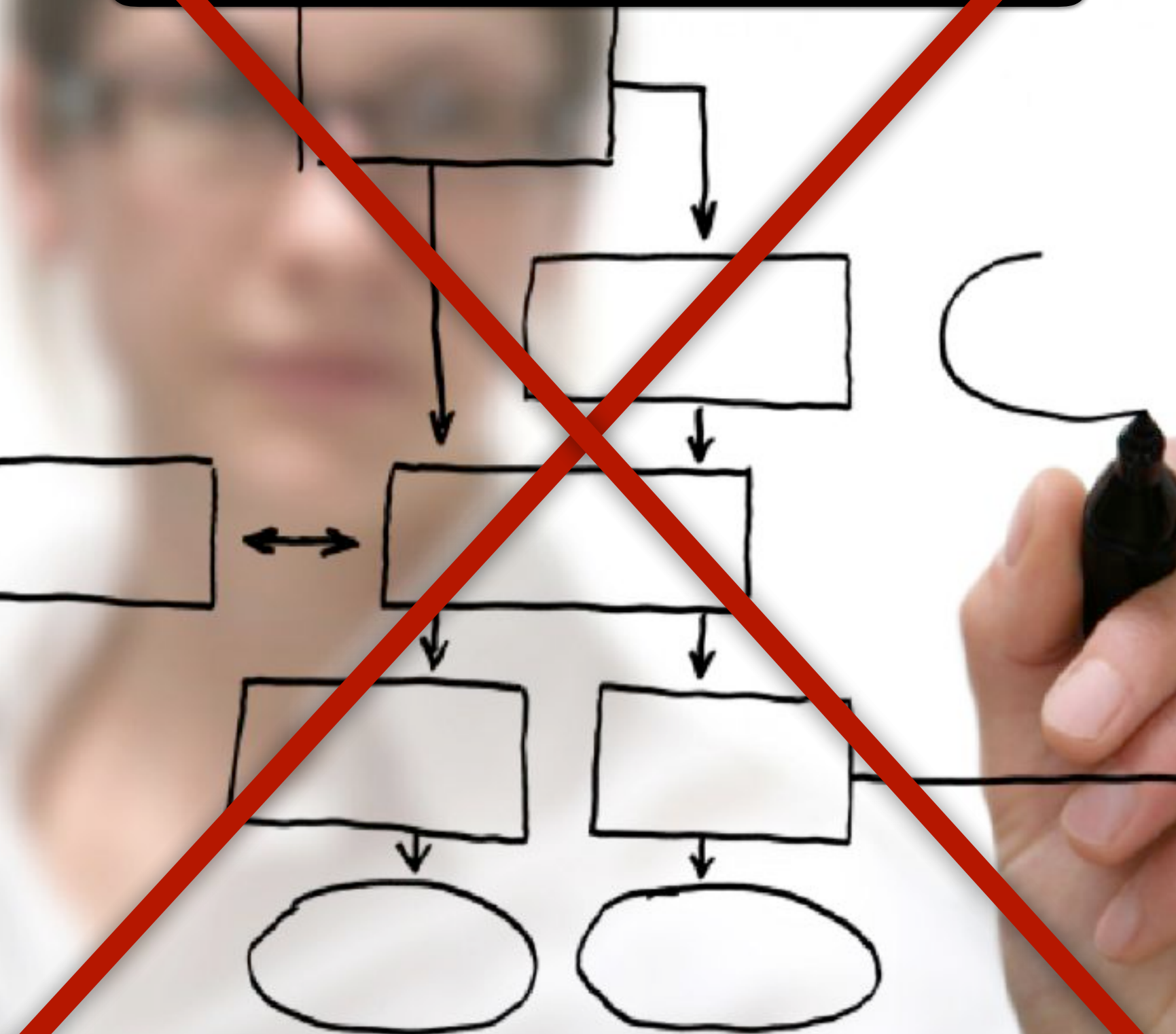
5

Ce qu'il faut savoir pour réussir une transformation managériale

6

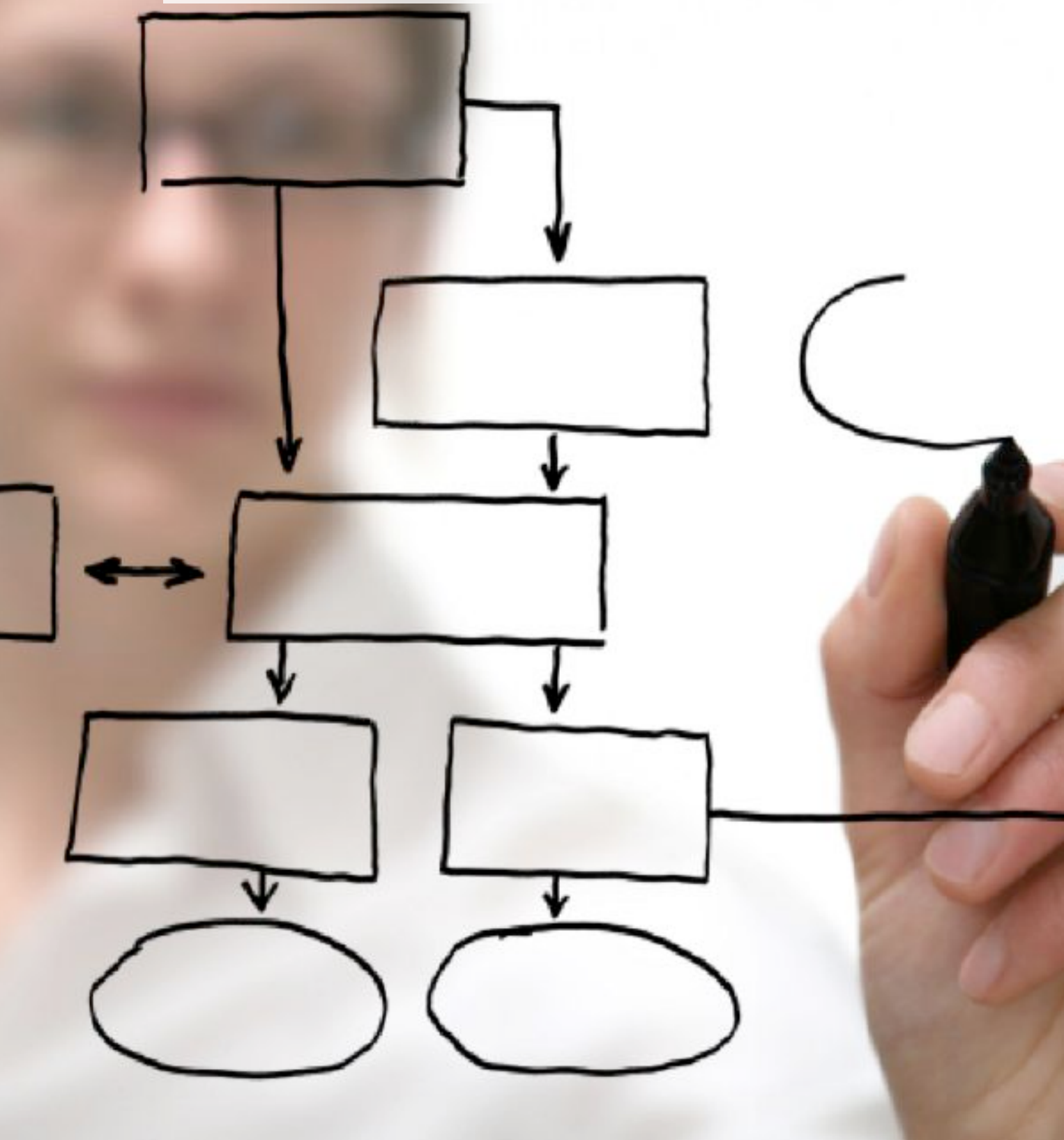
Réinventer son management : pourquoi c'est difficile ?

METHODES

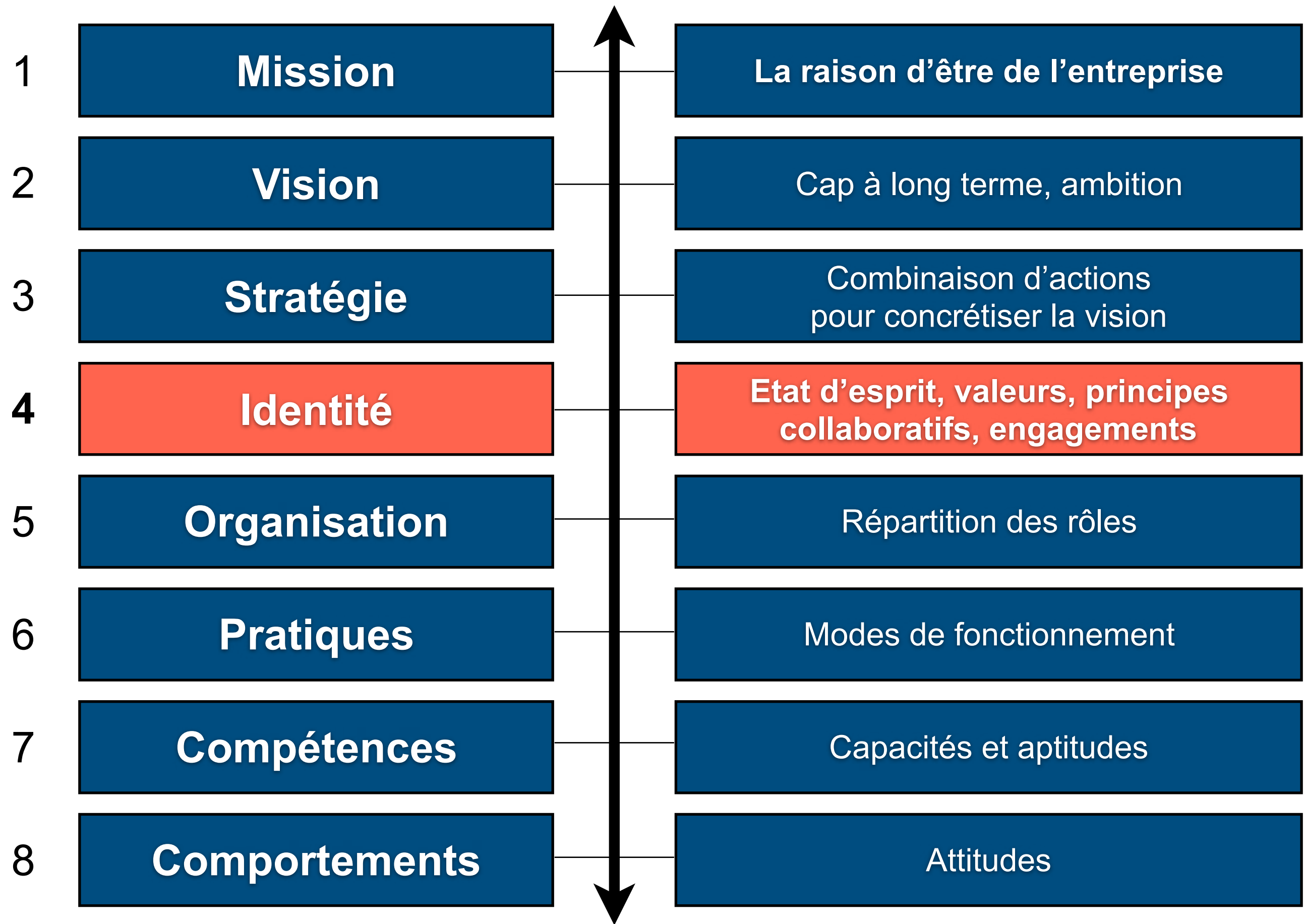


ETAT D'ESPRIT

LES LIMITES DU MANAGEMENT PAR LA REGLE



Freine l'innovation
Renforce le cloisonnement
Limite la marge d'autonomie
et d'initiative individuelle
Limite la réactivité
Infantilise
Prends du temps



LES BENEFICES DU MANAGEMENT PAR DES PRINCIPES COLLABORATIFS

Donne un état d'esprit commun

Renforce la cohésion

Structure les modes de collaboration

Gère la complexité

Donne du sens à l'action

Légitime les évolutions de pratiques





► Ile-de-France

L'AUTONOMIE, Nous nous organisons, libres et responsables, pour atteindre nos objectifs

LA TRANSVERSALITE, Nous voulons mieux nous connaître pour mieux travailler ensemble

LA SIMPLICITE, Nous rendons nos pratiques aussi simples que possible.

L'ANTICIPATION, Nous organisons demain dès aujourd'hui.

LA BIENVEILLANCE ET L'ECOUTE, Nous portons de l'intérêt et du respect à chacun.



Le respect

La liberté et l'autonomie

Le plaisir et le partage

La solidarité et l'entraide

Symétrie des attentions

Faire vivre les principes collaboratifs



Réunion bi-mensuelle de débriefing sur les échecs

**Levier d'exploration
de nouvelles pratiques collaboratives**



Outil d'animation d'équipe



Base de feedback entre collègues



Critère d'évaluation



AUTHENTICITE

Etre soi-même
et agir en transparence



HUMILITE

Accepter de ne pas tout savoir
Et laisser faire



AVENTURE

Faire preuve d'enthousiasme
et d'audace

Les 6 postures du management co-responsable



SERVIABILITE

Se mettre
au service de l'autre



JUSTESSE

Se concentrer
sur la solution la plus adaptée

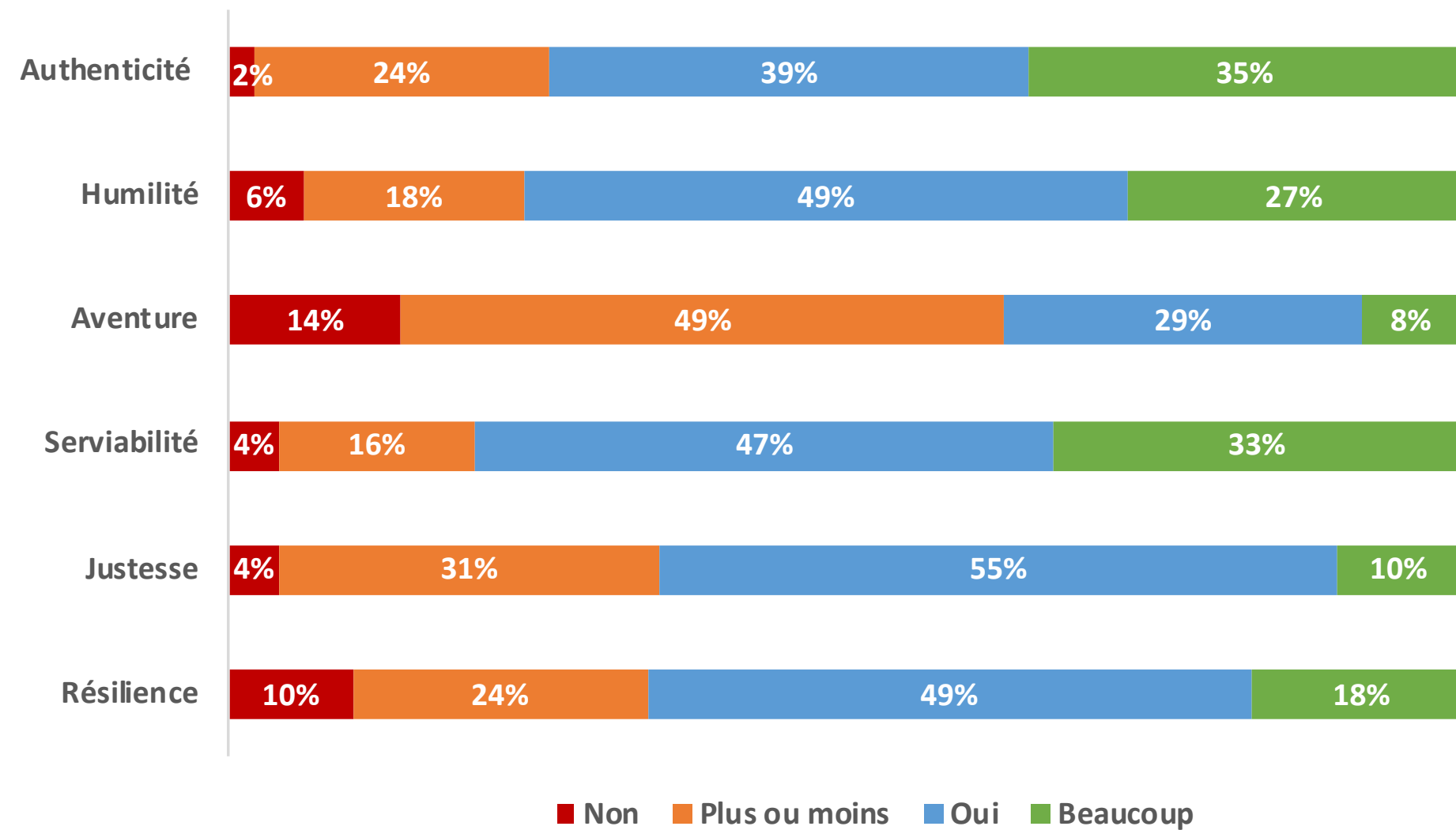


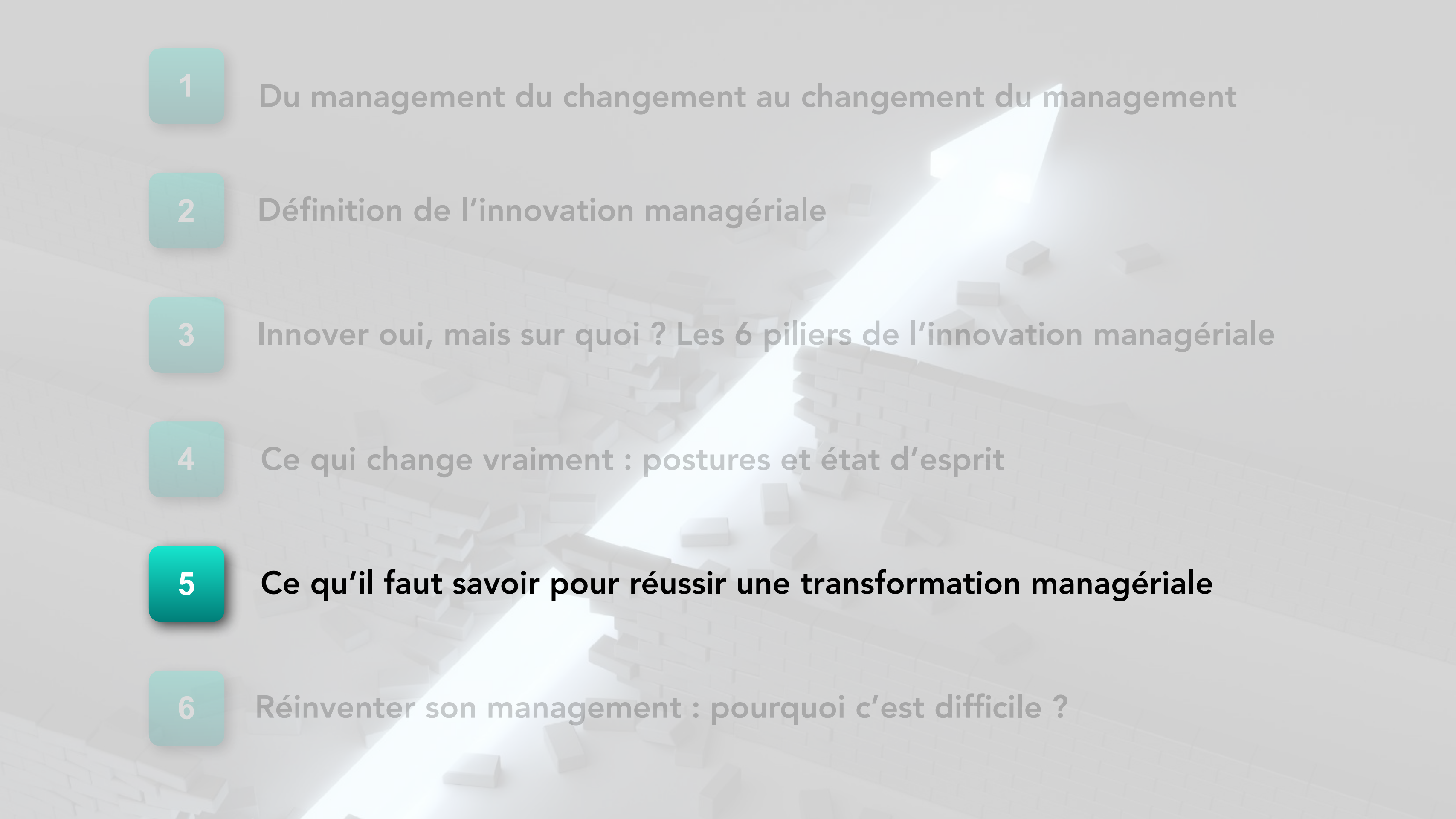
RESILIENCE

S'autoriser les erreurs / échecs
et en tirer un apprentissage

Niveau d'appropriation individuelle des 6 postures du management co-responsable

Sur une échelle de 0 (absence d'appropriation) à 3 (appropriation confirmée)*, évaluez votre niveau d'appropriation individuelle de chaque posture du management co-responsable





1

Du management du changement au changement du management

2

Définition de l'innovation managériale

3

Innover oui, mais sur quoi ? Les 6 piliers de l'innovation managériale

4

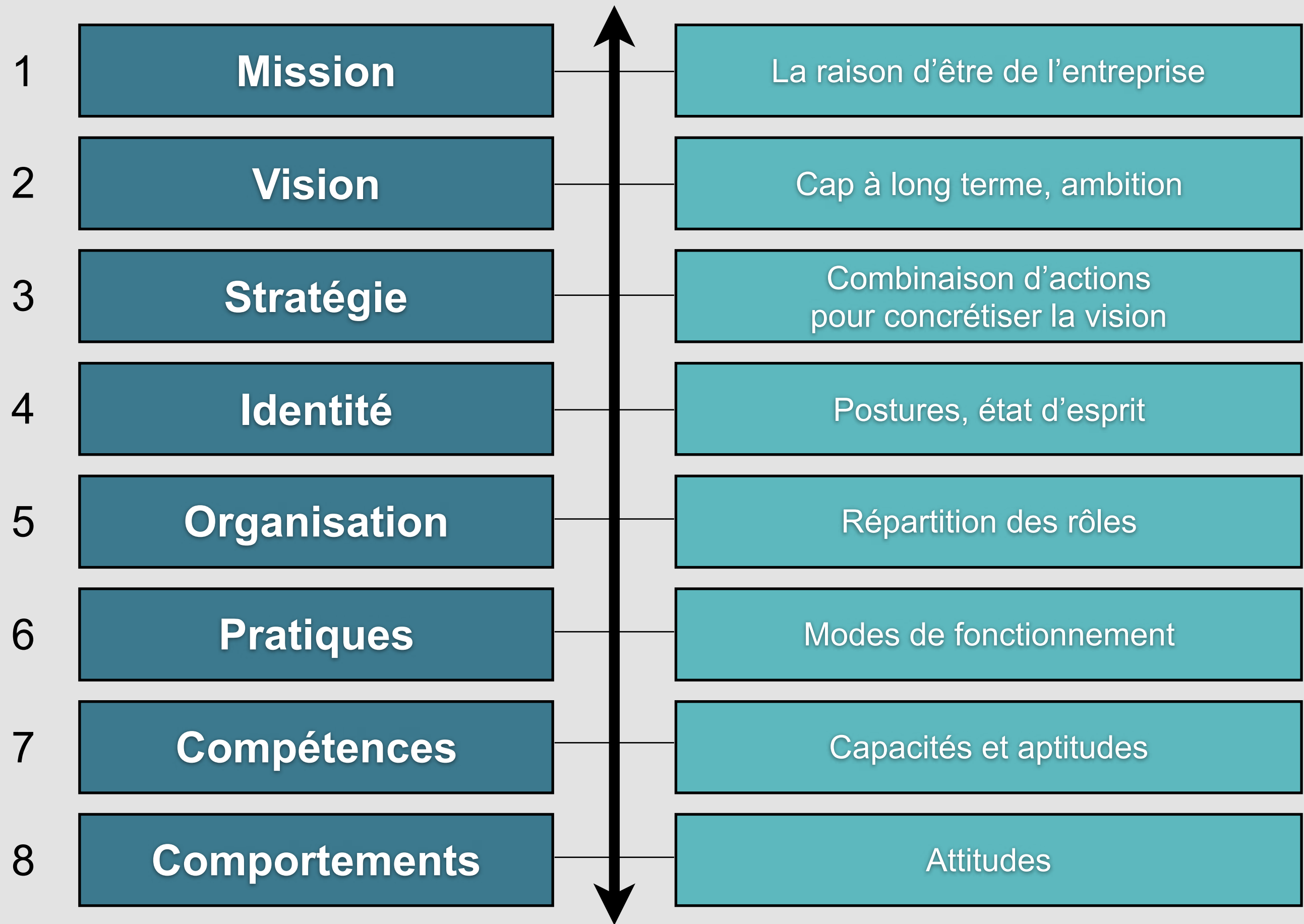
Ce qui change vraiment : postures et état d'esprit

5

Ce qu'il faut savoir pour réussir une transformation managériale

6

Réinventer son management : pourquoi c'est difficile ?



Des règles aux valeurs



Le respect

La liberté et l'autonomie

Le plaisir et le partage

La solidarité et l'entraide

Symétrie des attentions

De la posture Parent/Enfant à Adulte/Adulte

Patron

Chef

Manager

Leader

Manager coach

RELATION PARENT - ENFANT

Subordination unilatérale

Command & control

Facilitateur

RELATION ADULTE -ADULTE

Co-responsabilité

Test & learn

De la persuasion à la révélation

Nos 6 valeurs

CONFIANCE

Etre authentique et croire en chacun

BIENVEILLANCE

Se montrer respectueux et tolérant

RESPONSABILITE

Etre acteur de sa mission
et assumer ses choix

PLAISIR

Cultiver l'envie et l'enthousiasme

CONSTRUCTIF

Proposer et rester positif

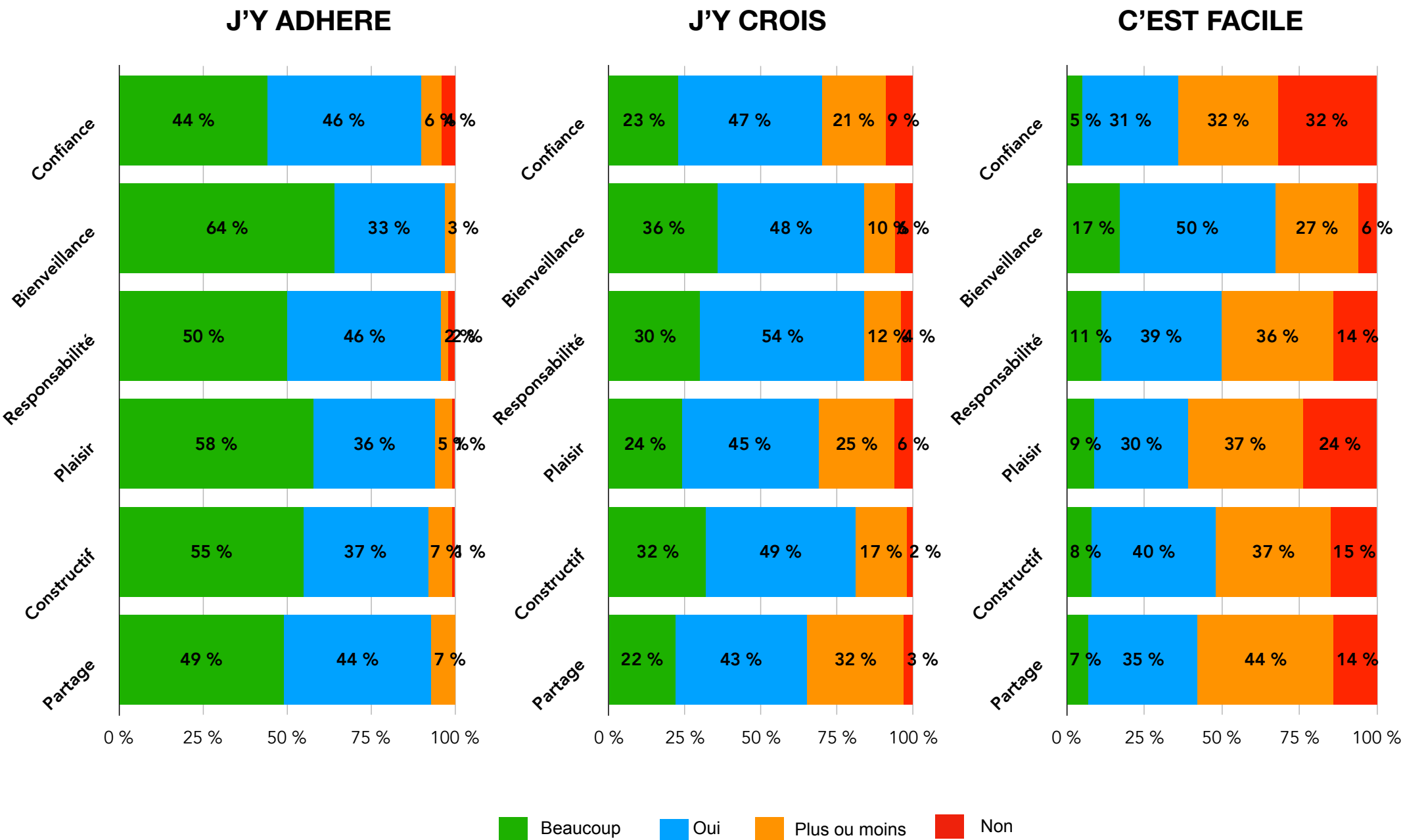
PARTAGE

Associer nos différences
pour progresser ensemble

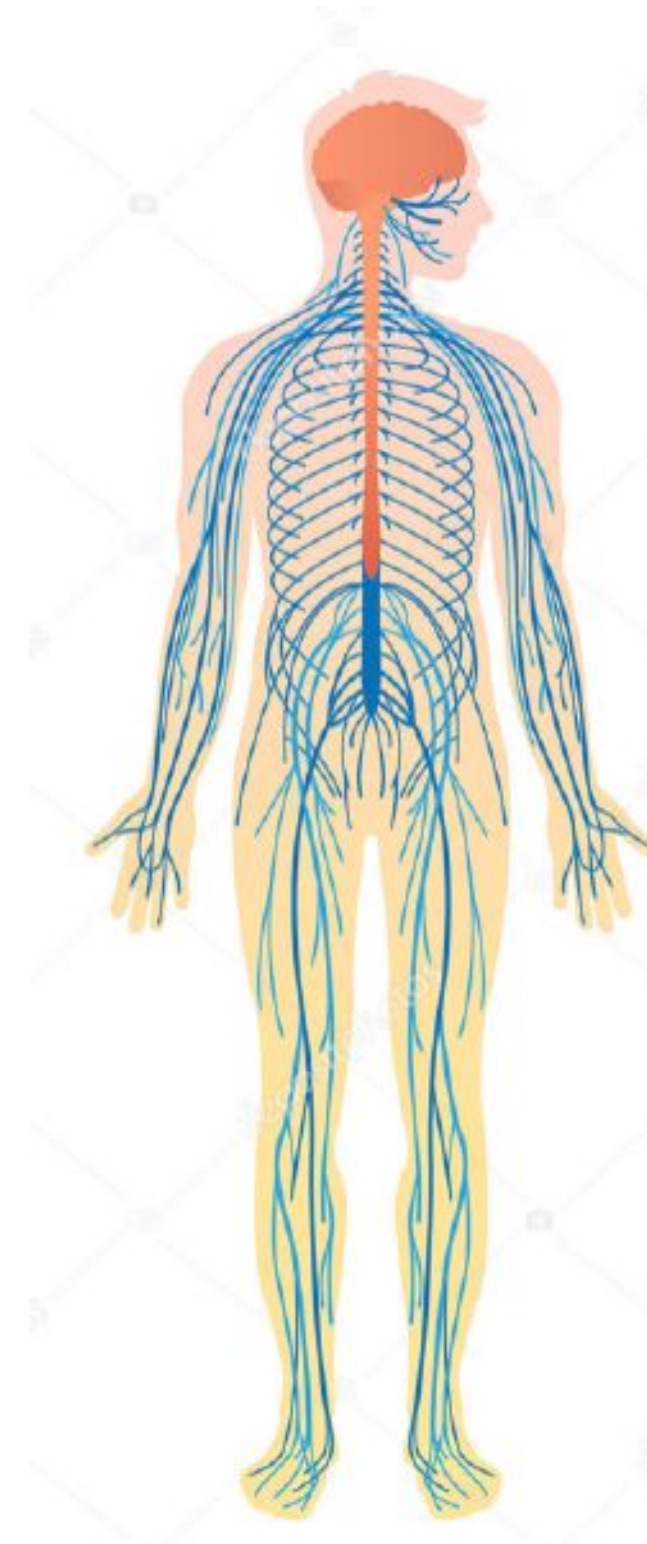
Résultats du sondage

17/05/2019

87 participations



De la “structure mécanique” à la “collaboration organique”



De “l’instruction” à la “coconstruction”



De la “maîtrise des risques” à “l’expérimentation”



1

Du management du changement au changement du management

2

Définition de l'innovation managériale

3

Innover oui, mais sur quoi ? Les 6 piliers de l'innovation managériale

4

Ce qui change vraiment : postures et état d'esprit

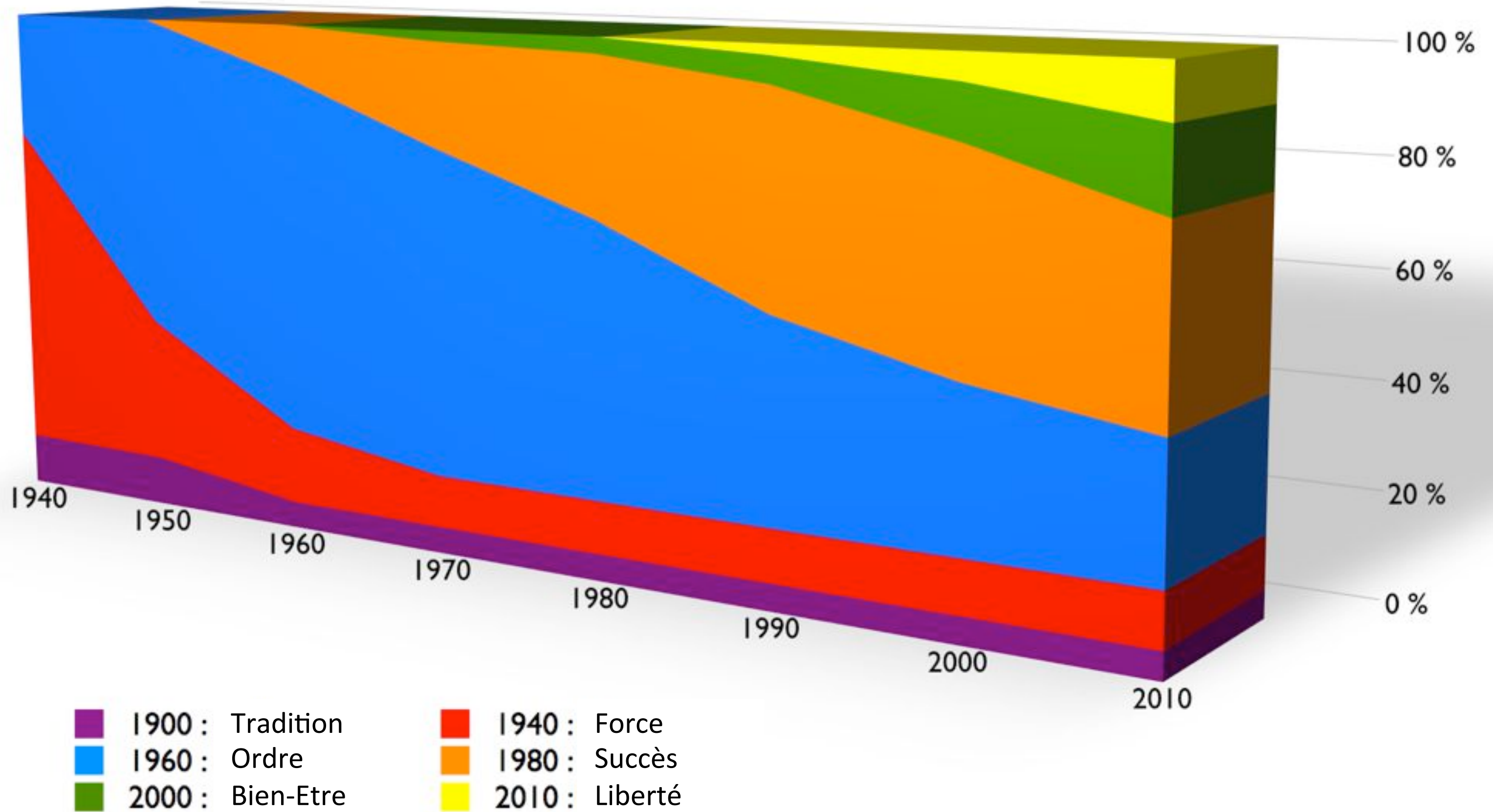
5

Ce qu'il faut savoir pour réussir un projet d'innovation managériale

6

Réinventer son management : pourquoi c'est difficile ?

Evolution des styles de management en France

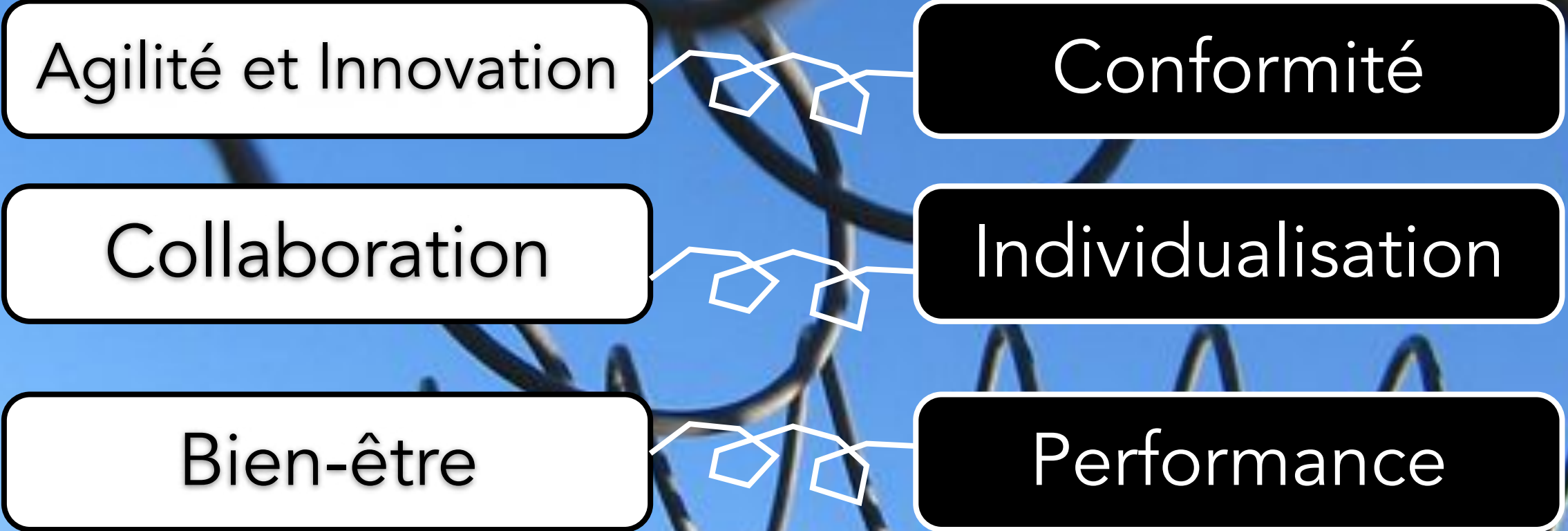




Syndrome du Mille feuilles

Redéfinir les priorités du manager

Syndrome du Ressort



Traiter les injonctions paradoxales

Management et états du moi

(Analyse transactionnelle)

Patron

Chef

Manager

Leader

Manager coach

RELATION PARENT - ENFANT

Subordination unilatérale

Command & control

Facilitateur

RELATION ADULTE -ADULTE

Co-responsabilité

Test & learn



SUBORDINATION UNILATERALE



CO-RESPONSABILITE



PERTE DE POUVOIR

SUBORDINATION UNILATERALE



MAINTIEN DE L'AUTORITE

CO-RESPONSABILITE



Sécurité

Cadre

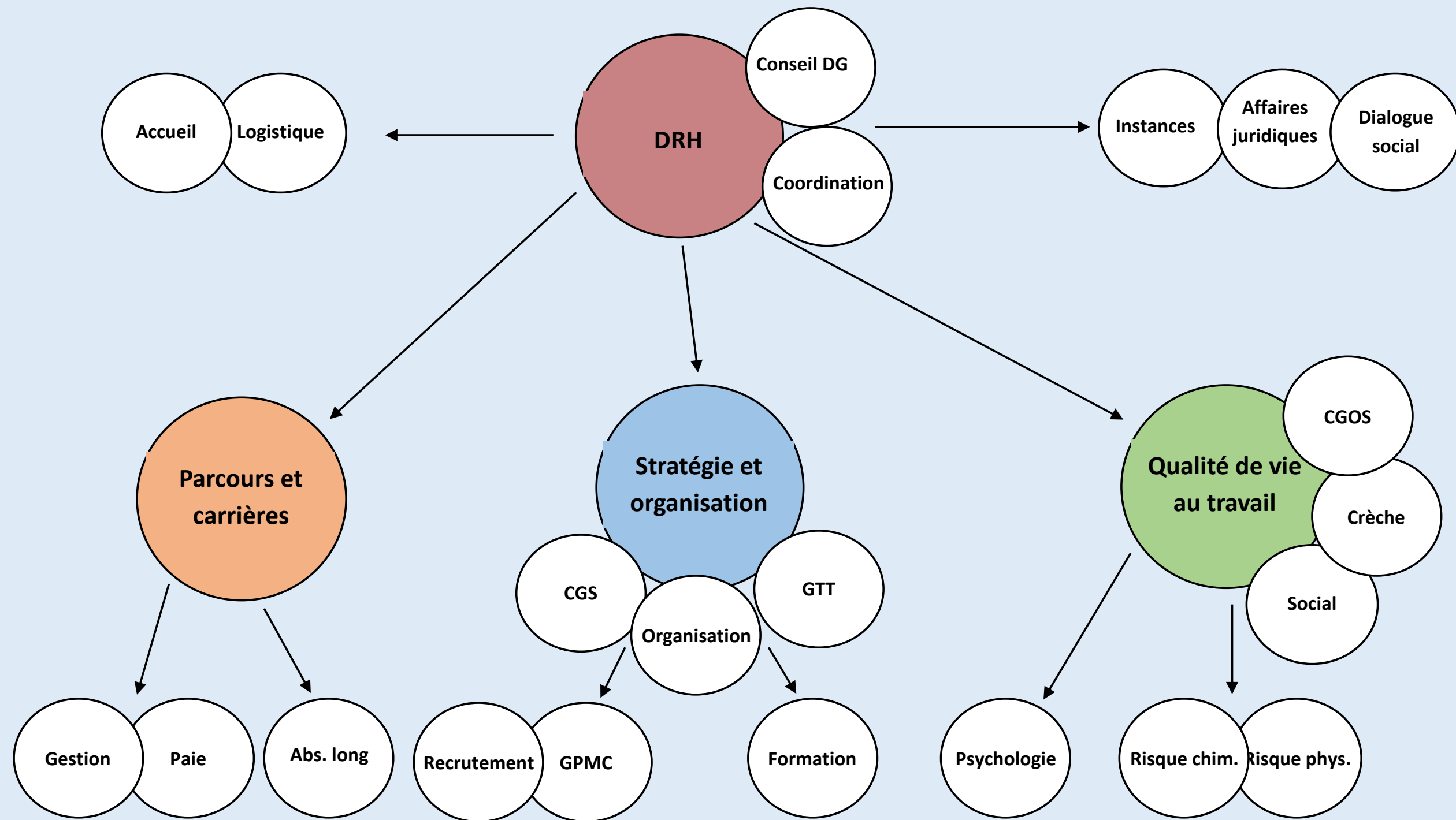
30%



Liberté

70%

Responsabilité, Autonomie

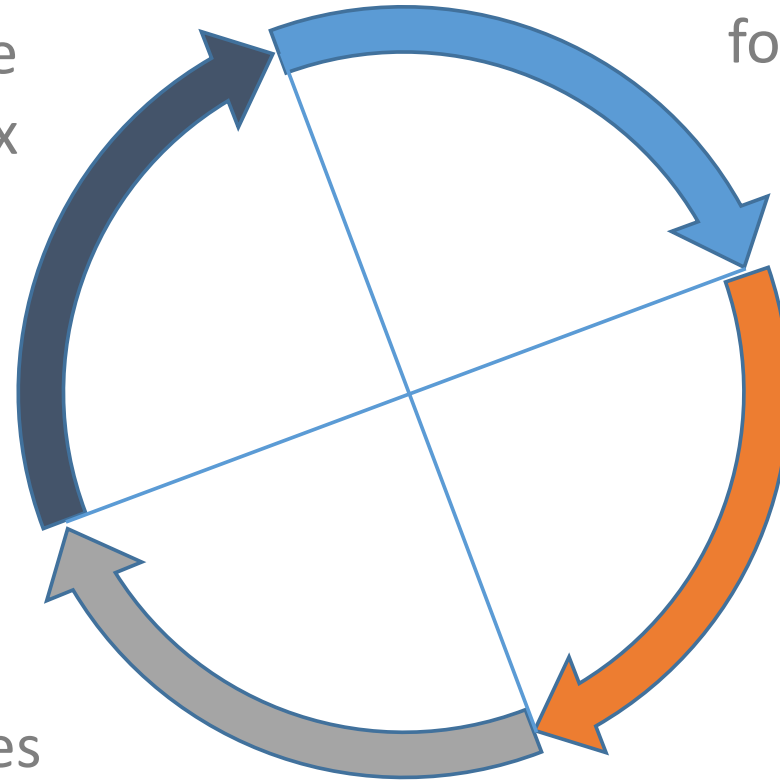


Répartir les missions en ensemble cohérents
et créer les conditions de la coopération

La roue de Deming collective

Evolution collective, travaux préparatoires à une nouvelle phase de planification collective : génération d'un nouveau business plan, d'une nouvelle organisation pour répondre aux attentes des patients et de l'institution

Evaluation collective, analyse régulière des équilibres médico-économiques et de la charge en soins



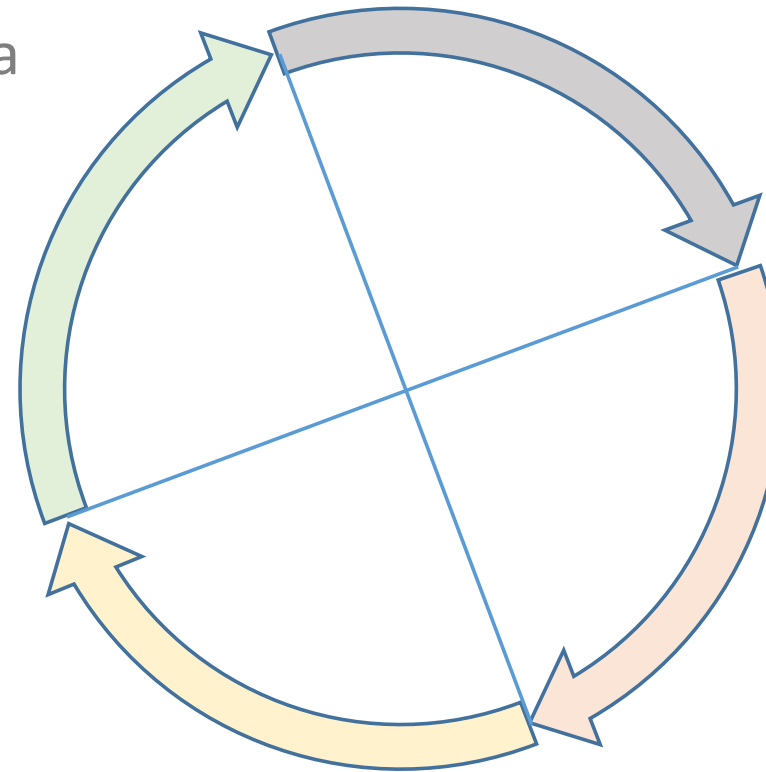
Planification collective, détermination des organisations de travail (équilibre médico-économique global, cadre de fonctionnement, fonctions support, cycles de travail)

Mise en œuvre collective, gestion des autorisations de recrutement, processus de recrutement, suivi mensuel RH

La roue de Deming individuelle

Evolution individuelle, réduction des sous-performances et accompagnement des sur-performances (gestion prévisionnelle de la carrière), formation professionnelle

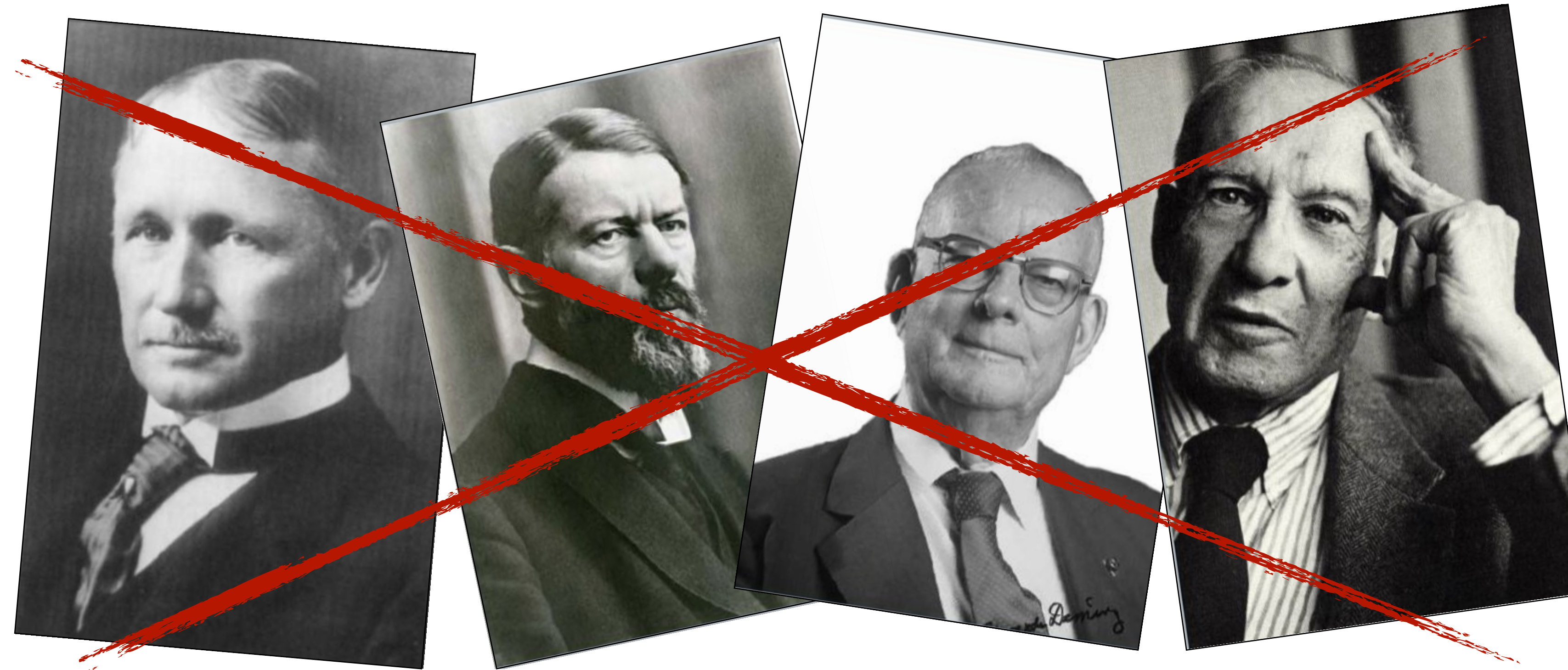
Evaluation individuelle, évaluation professionnelle, savoirs, savoir-faire, compétences, savoir-être : identification des sous- et sur-performances



Planification individuelle, établissement de la fiche de poste du service et identification des compétences attendues (Gesform GPMC)

Mise en œuvre individuelle, procédure d'affectation des agents, procédure d'intégration, management des cadres

L'innovation managériale n'est pas une nouvelle méthode d'encadrement

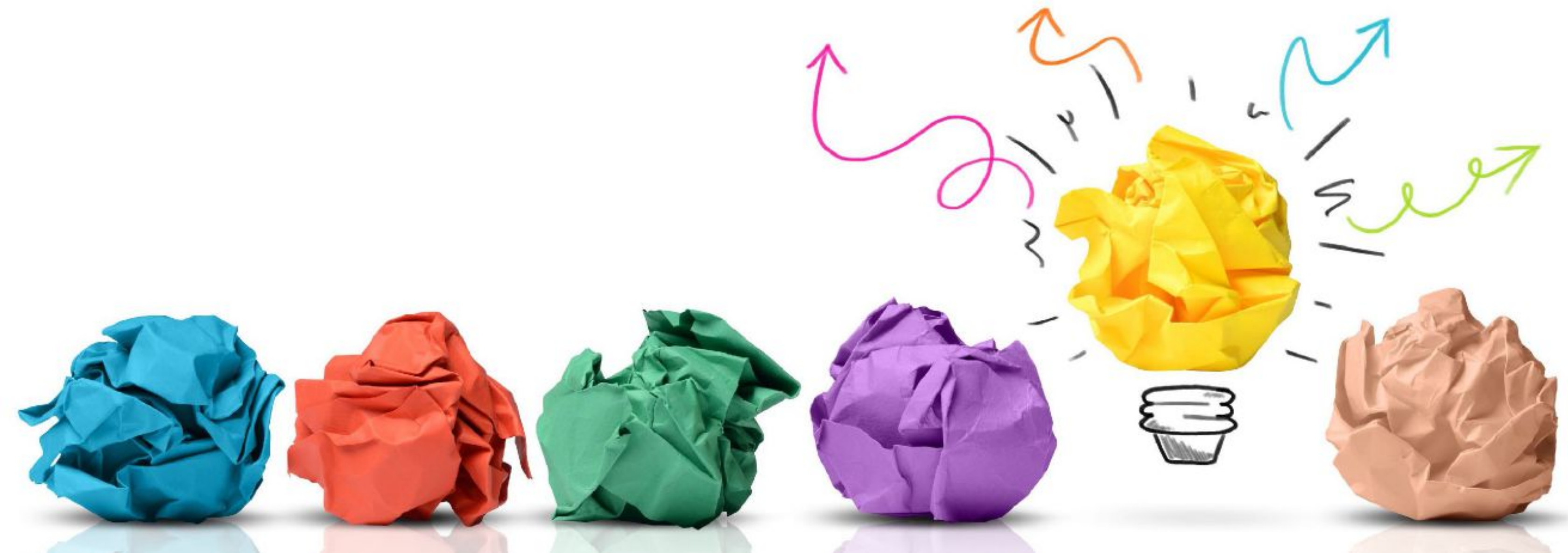


Elle est l'affaire de tous !



ATELIER

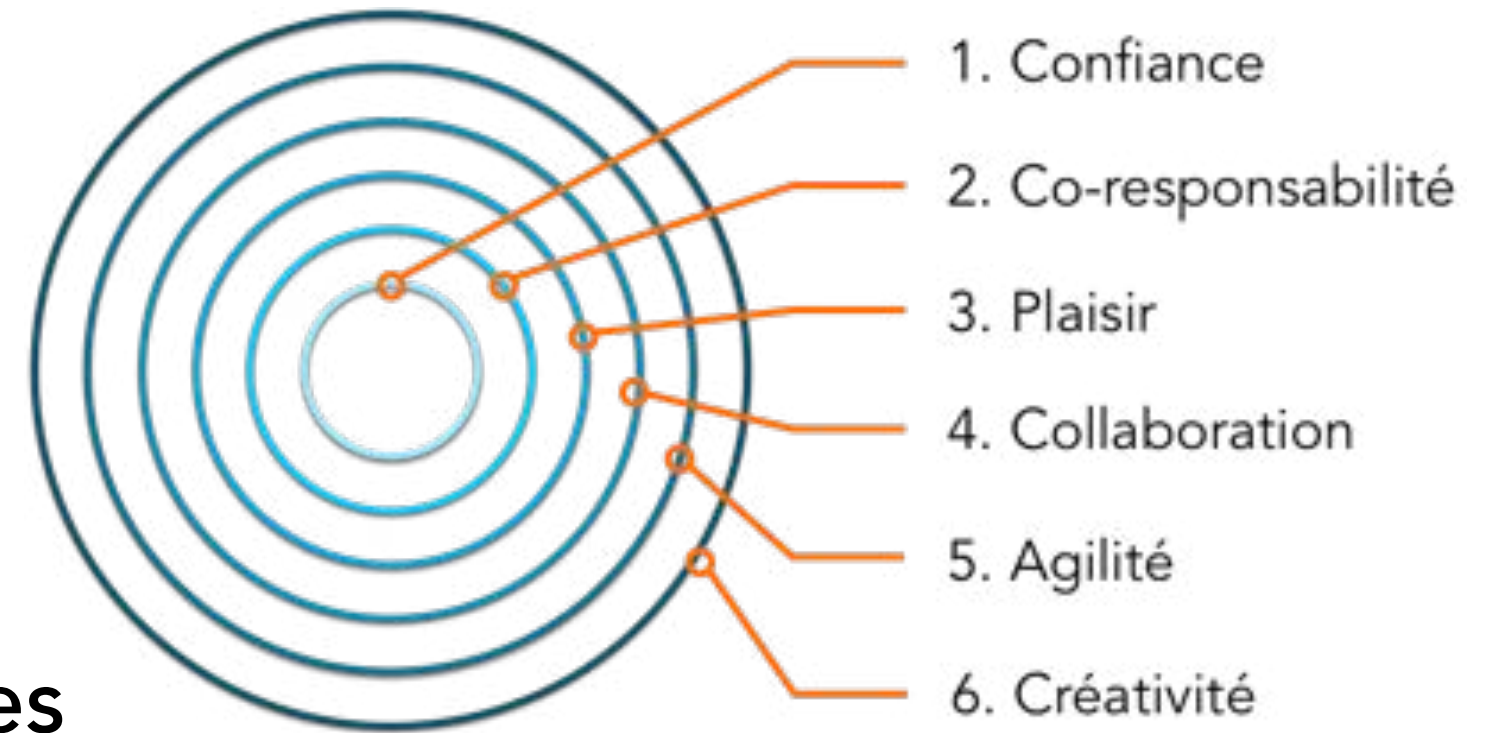
Echange de pratiques et créativité



ATELIER

En sous - groupes de 5 participants :

1. Choisissez un des 6 piliers
2. Déclinez ce pilier en une ou deux pratiques managériales / collaboratives innovantes et opérationnelles
3. Créer l'affiche qui présente vos idées



**Donnez le plus de détails possible:
objectifs, participants, modalités de mise en oeuvre,
conditions de réussite, points de vigilance**

Une question de fond?

**Venez la noter sur le
panneau dédié !**



Echanges

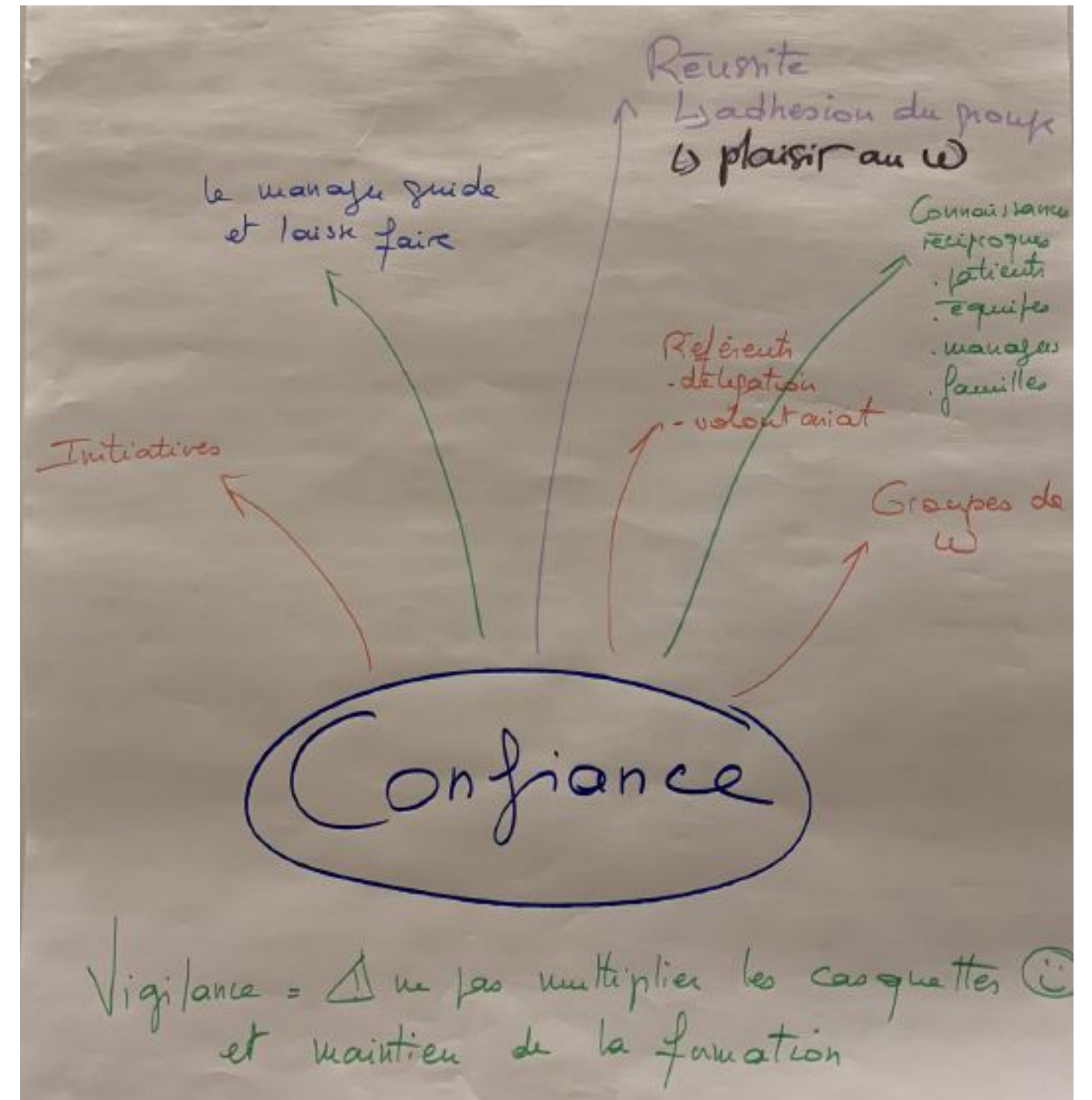
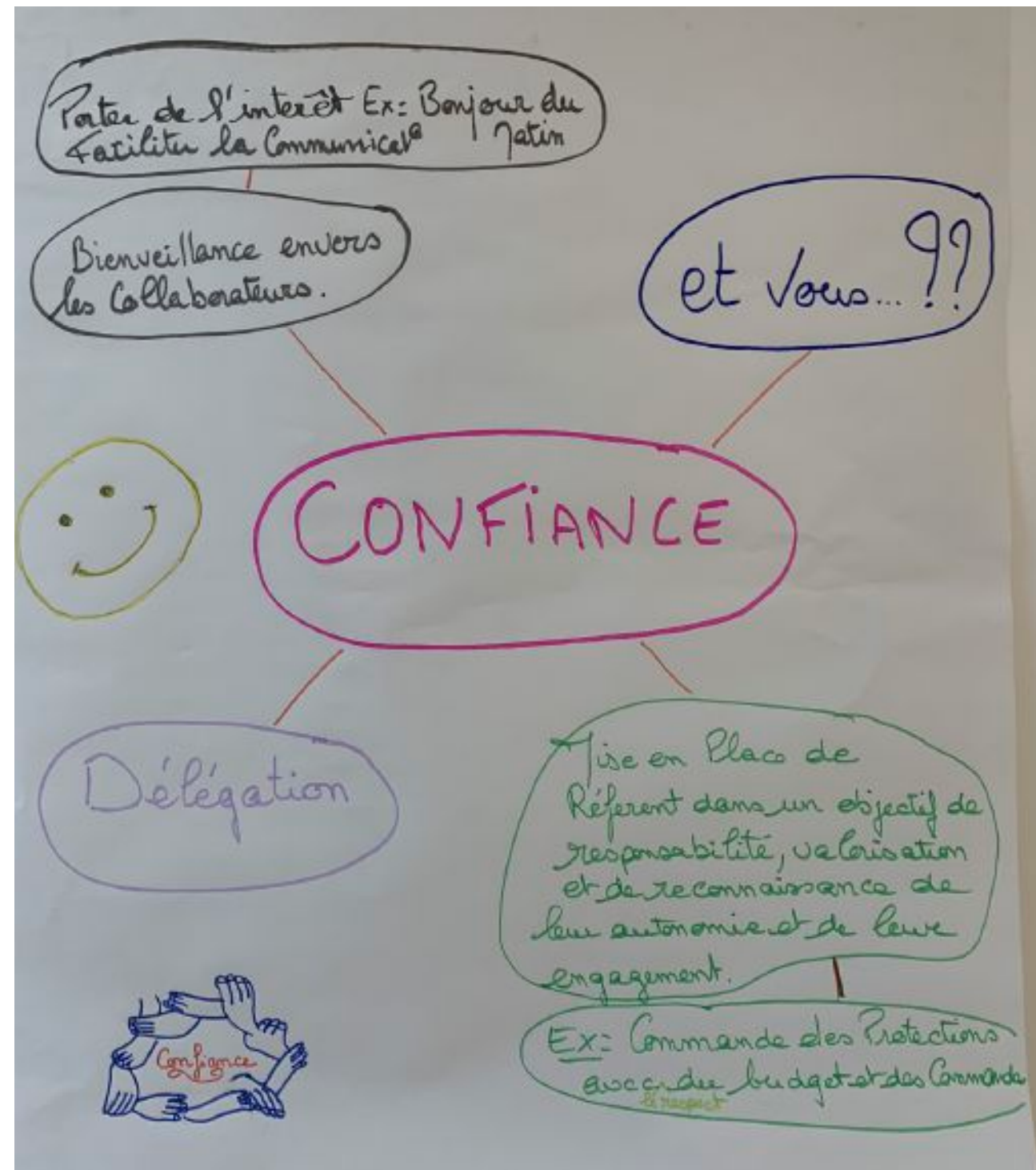
Partage

Nouvelles idées

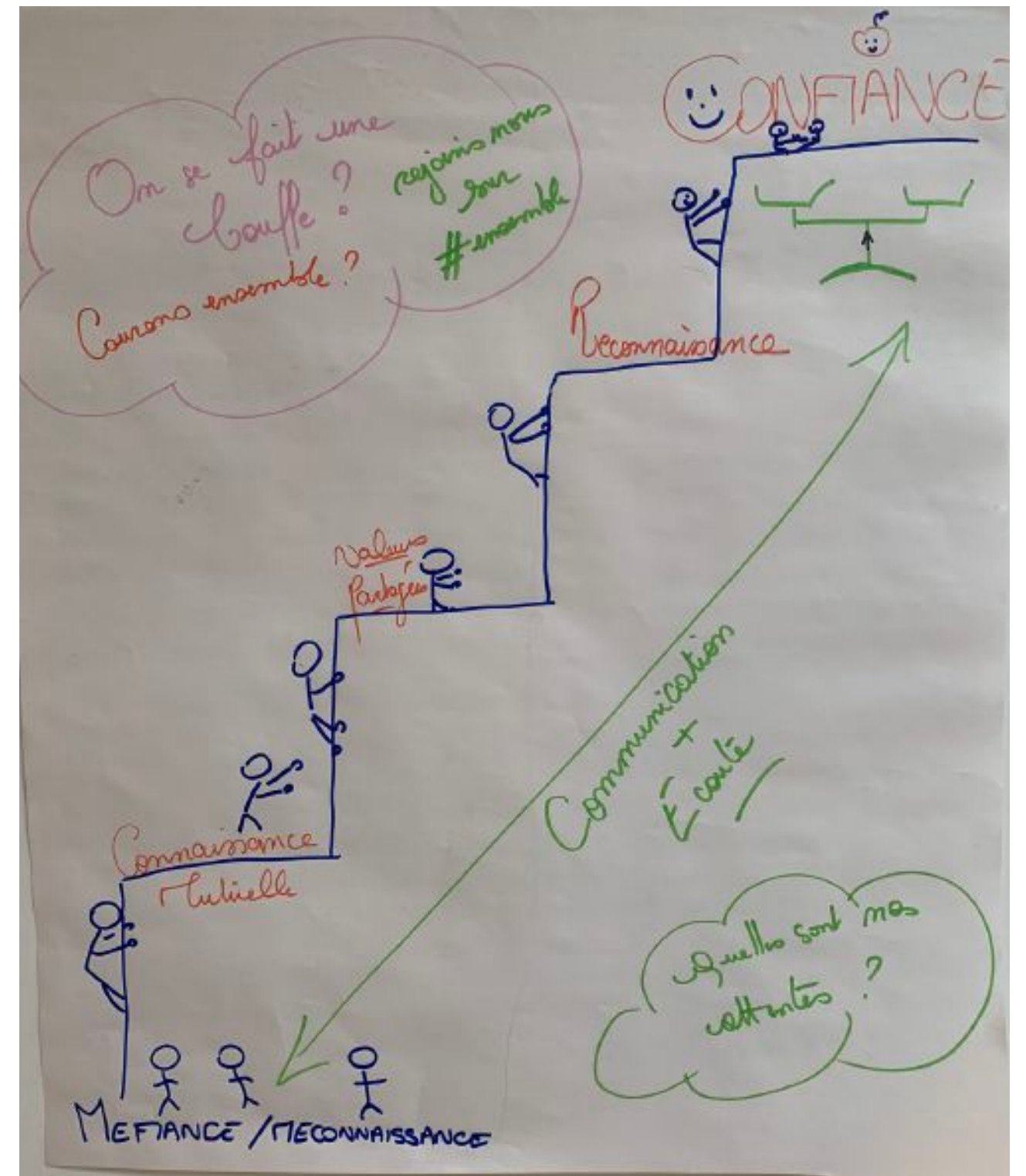
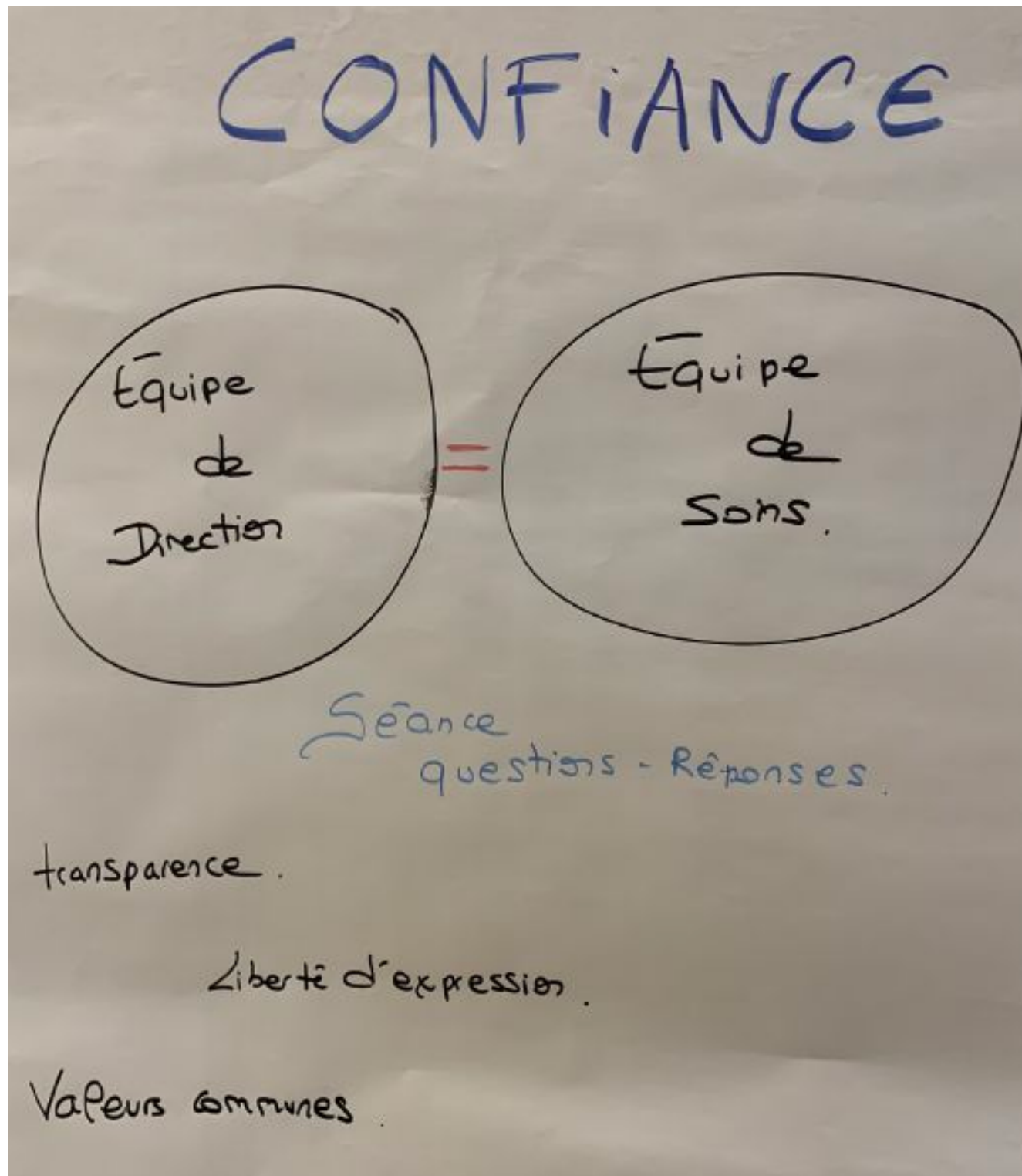
Retours d'expérience



Vos idées : l'expo



Vos idées : l'expo



Vos idées : l'expo

Co-Responsabilité

Participation active des agents

- Résolution de problèmes
- montage de projets
- implication dans l'évaluation des pratiques et de la qualité

Bienveillance dans la relation

- communication positive, pas de jugements
- feedbacks, évaluation et réajustement à distance
- être à l'écoute des agents, Recenser les besoins / problématiques des agents, ouverture au dialogue, ne pas avoir d'appréci
- élaborer et appliquer le plan d'action

PLAISIR

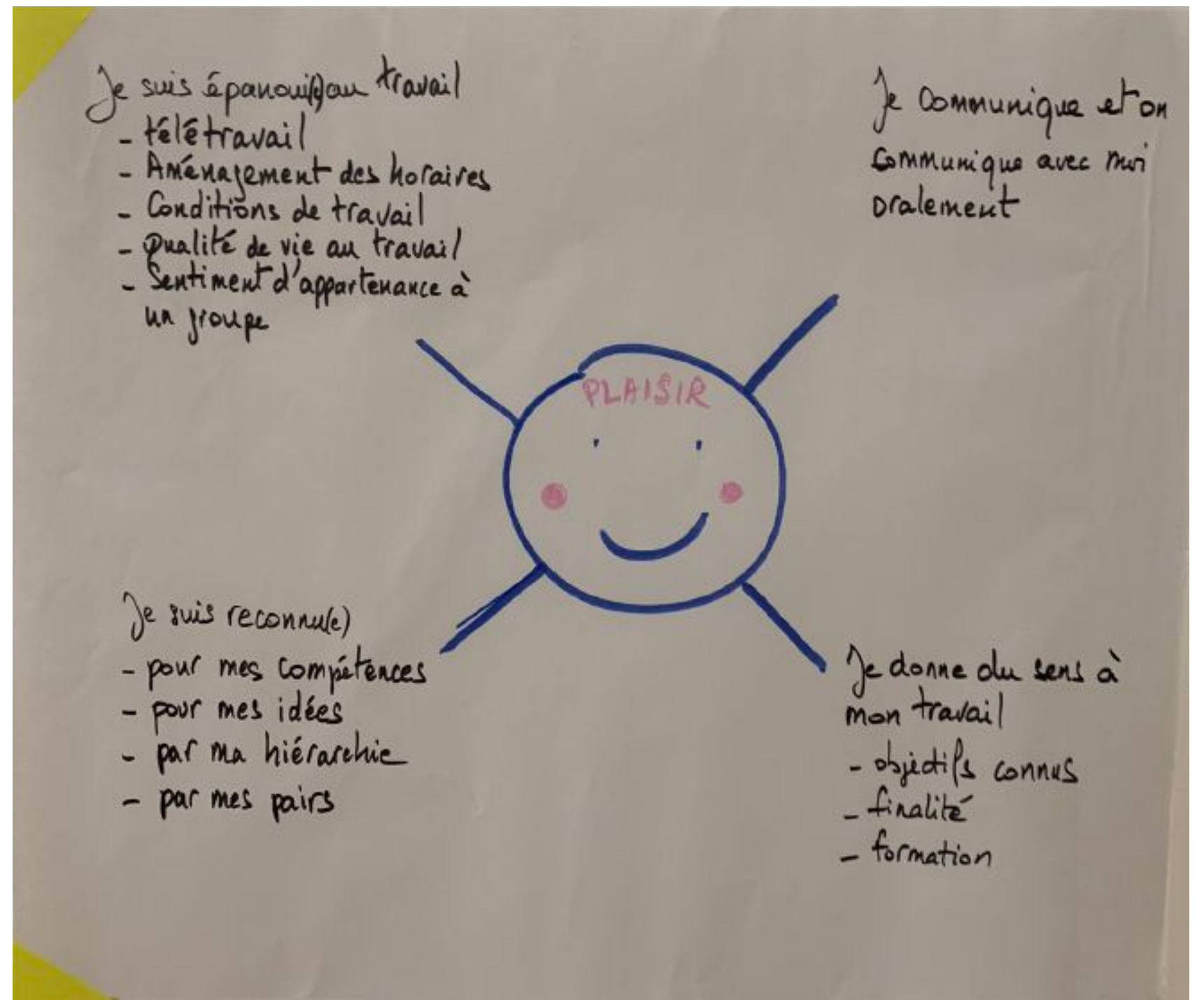
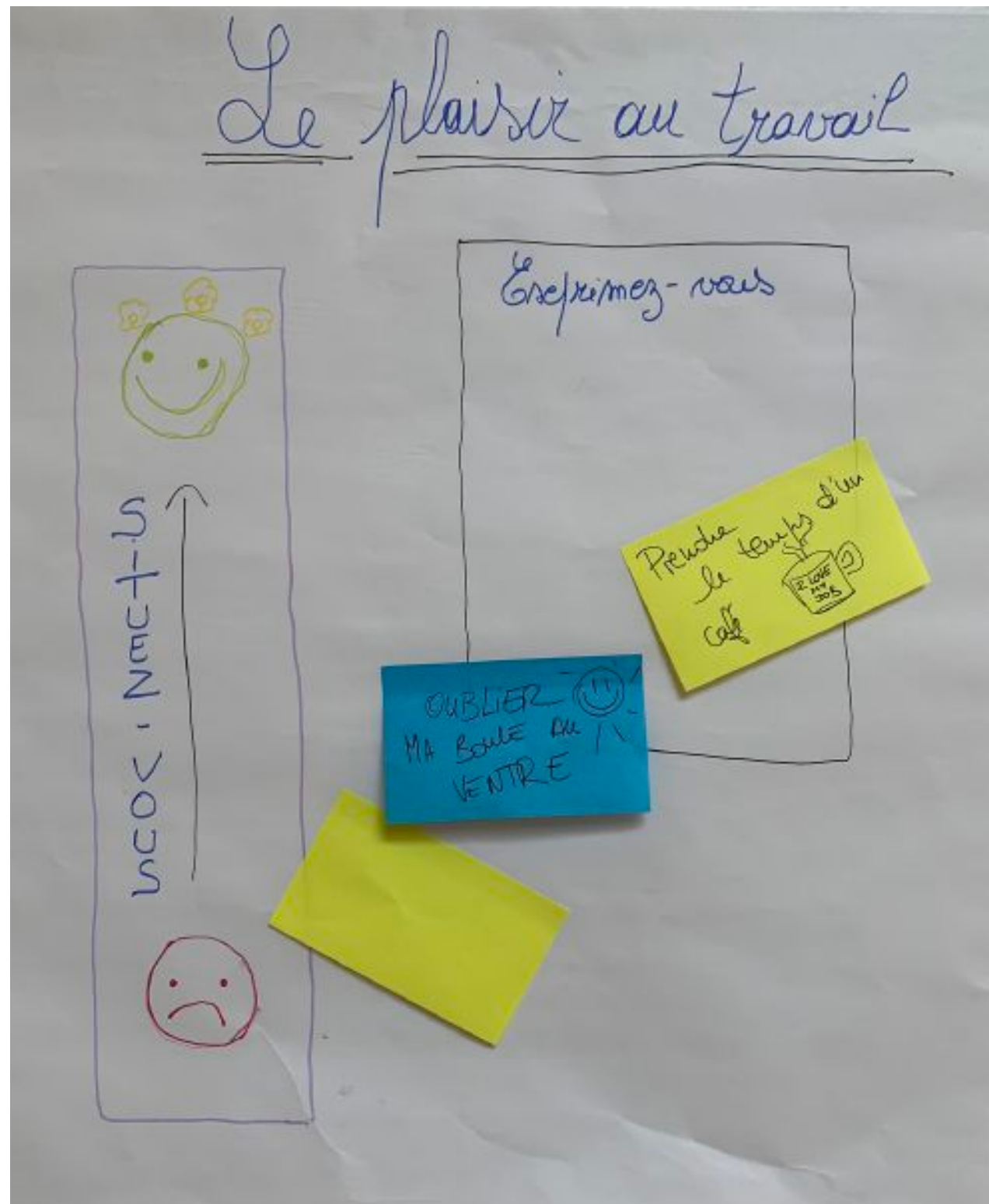
✓ IMPLIQUER LES EQUIPES

- "QU'EST-CE QUE TU EN PENSES?"
- RESPONSABILISER CHACUN

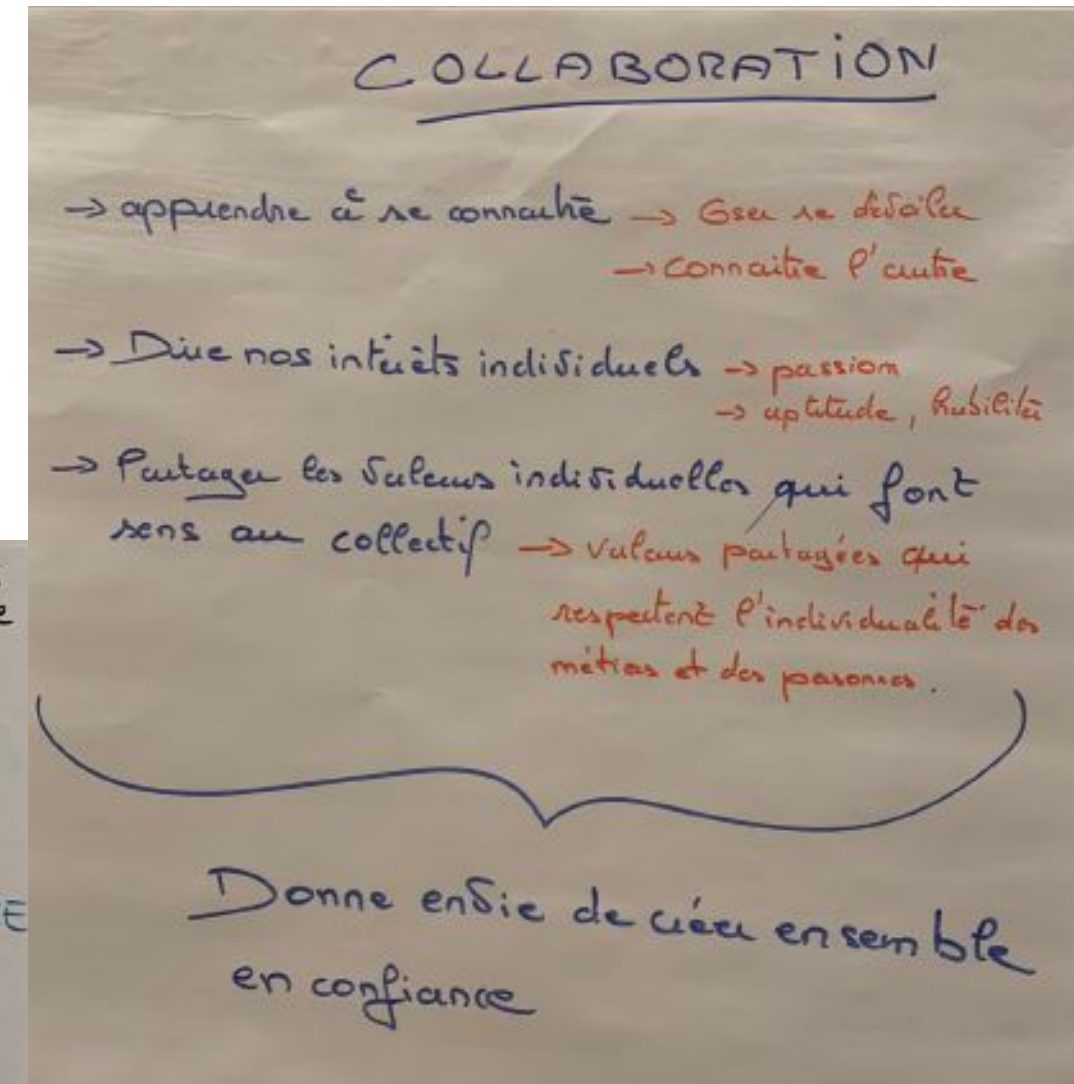
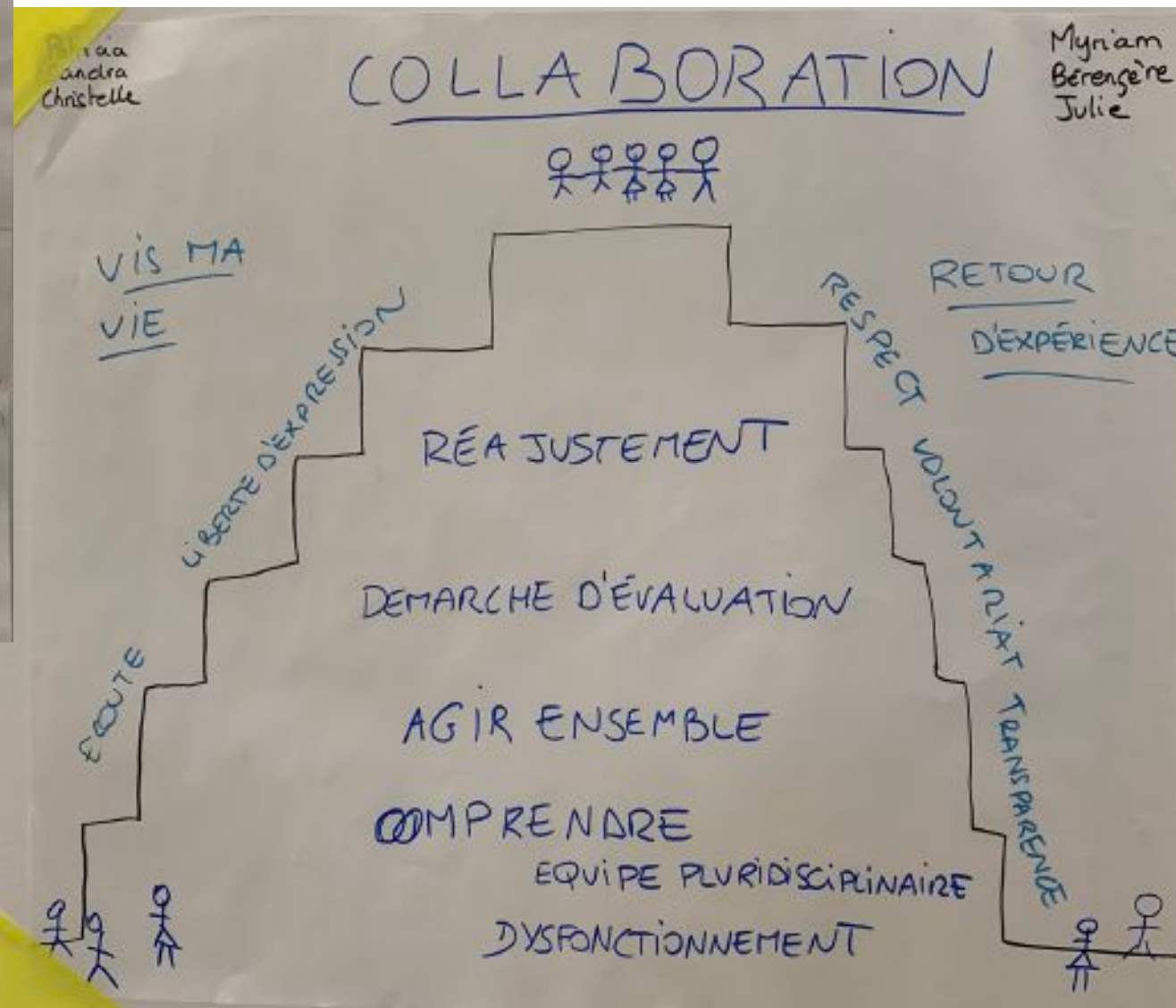
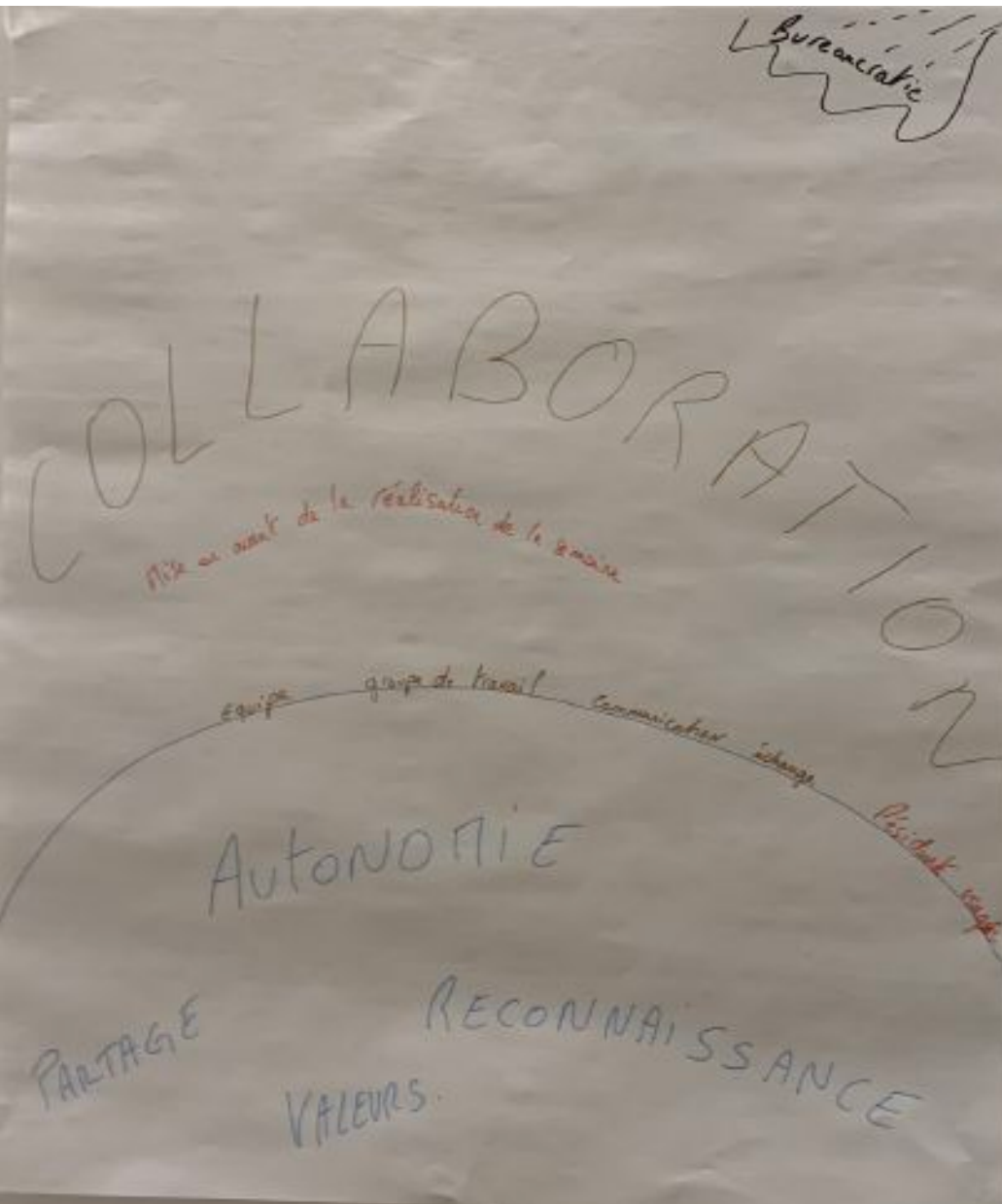
✓ DONNER DU SENS CRIER DES MOMENTS D'ECHANGES

✓ ENTRETENIR DES LIEUX ET MOMENTS DE CONVIVIALITE

Vos idées : l'expo



Vos idées : l'expo



A collage of various Mediterranean dishes. In the top left, there's a bowl of hummus topped with red spices. Next to it is a bowl of tabbouleh with finely chopped tomatoes and herbs. To the right, a basket of pita bread is visible. Below the hummus, a large plate of tabbouleh is shown. In the center, a long wooden tray contains a salad with green leafy vegetables, a lemon wedge, and some fried items. To the right of this tray is another long wooden tray with a salad featuring purple olives, red onions, and feta cheese. In the bottom right corner, there's a small bowl of white yogurt or tzatziki. The background is a dark wooden surface.

Allons déjeuner !

Table ronde sur les nouveaux modes de management

Matthieu GIRIER

DRH du CHI Créteil
Président de l'ADRHESS



Vincent MOREL

Chef du service
des soins palliatifs
CHU de Rennes



**Aissia KERKOUB -
TURK**

DG adjointe des services
Ville d'Annemasse





Ville d'Annemasse :

Entreprise libérée,
Collectivité libérante ?

■ Notre histoire, de 2016 à 2020...



**Annemasse
collectivité
libérante,
pourquoi / pour
quoi ?**



**Annemasse
collectivité
libérante, c'est
quoi ?**



**Annemasse
collectivité
libérante,
comment ?**



**Annemasse
collectivité
libérante
illustrée**

ANNEMASSE VILLE ET AGGLO, ENTREPRISES LIBÉRÉES, COLLECTIVITÉS LIBÉRANTES

Référentiel managérial

1. COPRODUIRE / FAIRE PARTICIPER TOUS LES INTERESSES	La démarche doit intégrer toutes les personnes intéressées par la recherche d'une solution. Ces personnes sont collectivement responsabilisées à partir d'un objectif clair d'évolution qu'elles doivent bien comprendre (reformuler au besoin). → La délégation aux agents est complète sur la recherche de solutions qui répondent à l'objectif. Ici, ce sont les agents qui décident du comment faire pour atteindre l'objectif. Il est tenu compte de l'avis de chacun (coproduction).
2. AGIR EN TRANSPARENCE	Les informations circulent entre les participants de façon transparente. Il n'y a pas de scénario caché. → On fait ce que l'on dit, on dit ce que l'on fait. On donne facilement accès à l'information et on a réflexe de s'interroger sur qui a besoin de cette information. Les acteurs associés peuvent aussi être d'autres unités de travail ou fonctions supports (DRH, DSI...) en fonction de la nature du projet. La transparence joue aussi ici.
3. PARTIR DU BESOIN	L'objectif spécifie bien les besoins finaux auxquels il faut répondre. Cela doit être clair pour chacun. → Le besoin est ancré dans le service public à réaliser par Annemasse. Les logiques de chapelle (ma collectivité, mon service, mon métier, ma pratique...) ne sont pas en concurrence avec ce qui est bon pour la population, mais est à son service. Il est fait régulièrement rappel aux besoins initiaux pour concentrer l'effort en réponse à ce besoin. Le lien avec l'amélioration du service au public est clair et cela doit pouvoir donner du sens à l'action.
4. EXPERIMENTER	Avant de prendre la décision collectivement, on expérimente la réponse et on la teste. Une fois le test concluant, on voit comment l'intégrer de façon pérenne. Il faut donc : - accepter de tâtonner, - oser le « quick and dirty » en éprouvant de nouvelles idées ou méthodes rapidement et en les améliorant au fur et à mesure, → accepter de se tromper (droit à l'erreur).

5. DONNER A CHACUN SA PLACE, SELON SES COMPETENCES	Dans l'organisation du projet, chacun a une place, dans un mode non hiérarchique. Les fonctions ou les fiches de poste ne comptent pas ici. Ce qui compte ce sont les compétences et les envies. On nomme donc en équipe les points forts de chacun et on voit comment les utiliser au mieux. → On reconnaît les compétences de chacun et on les respecte. Chacun doit pouvoir exprimer le meilleur de lui-même.
6. PRENDRE DU PLAISIR	La convivialité est organisée dans le projet. Chacun travaille dans le cadre dans lequel il est le plus à l'aise. → L'initiative et l'envie sont encouragées. On part des initiatives, on ne freine pas les bonnes volontés. On crée les occasions de prendre du recul pour voir comment on peut donner envie à chacun de venir travailler. Les agents voient le travail comme l'accomplissement de soi et non la main nourricière.
7. DEVELOPPER DE LA BIENVEILLANCE	Chacun met son ego et ses préjugés de côté. Chacun se met au service de l'autre pour l'aider à mener à bien ses missions, dans un juste équilibre. → Le cadre est un facilitateur. Il fait confiance. Il met son ego aussi de côté. Il tient une position basse dans le projet pour faciliter la prise d'initiative. Il encourage. On ne recherche pas à développer du pouvoir, garder son territoire. Le cadre aide à tenir les règles du jeu, à partir de ces principes d'action, et notamment la bienveillance. Il joue un rôle de régulation en cas de besoin.



10 CLÉS pour un accueil réussi

1 Avant la troisième sonnerie, en souriant tu décrocheras.

2 La demande tu écouteras et si besoin tu reformuleras.

3 L'information actualisée tu auras ou à défaut tu rechercheras.

4 Le calme tu conserveras ou le relais tu passeras.

5 Disponible tu seras, le respect tu obtiendras.

6 Dans de bonnes dispositions l'usager tu mettras.

7 Aux questions tu répondras ou, à défaut, vers le bon interlocuteur tu orienteras.

8 Demander du soutien tu oseras et de l'aide tu obtiendras.

9 Du recul tu prendras, sérénité reviendra et qualité du travail tu récolteras.

10 De ta mission, fier / fière tu seras.

ANNEMASSE
à vivre ensemble

Annemasse Agglo
Annemasse - Les Voirons Agglomération

FAQ - FOIRE AUX QUESTIONS

 J'aime 11 personnes aiment ça. Soyez le premier parmi vos amis.



Citoyenneté

Nouvel arrivant sur la commune, existe-t-il un guide/pack pour obtenir les infos principales (équipements municipaux, etc.) ?

Je souhaite rencontrer un élu de la commune, où dois-je m'adresser ?

Mendicité. Que fait le Maire ?

Déchets et propreté

Quels sont les jours de collecte pour les ordures ménagères (bac vert) ?

Y a-t-il un jour de ramassage des encombrants ?

Mon bac de tri (jaune) n'a pas été collecté (oublié, refusé), qui dois-je appeler ? Quels sont les jours de collecte ?

Où et quand puis-je me présenter à une déchetterie ?  955,38 kB

J'ai vu un site de compostage partagé, qu'est-ce que c'est ?

Economie et commerces

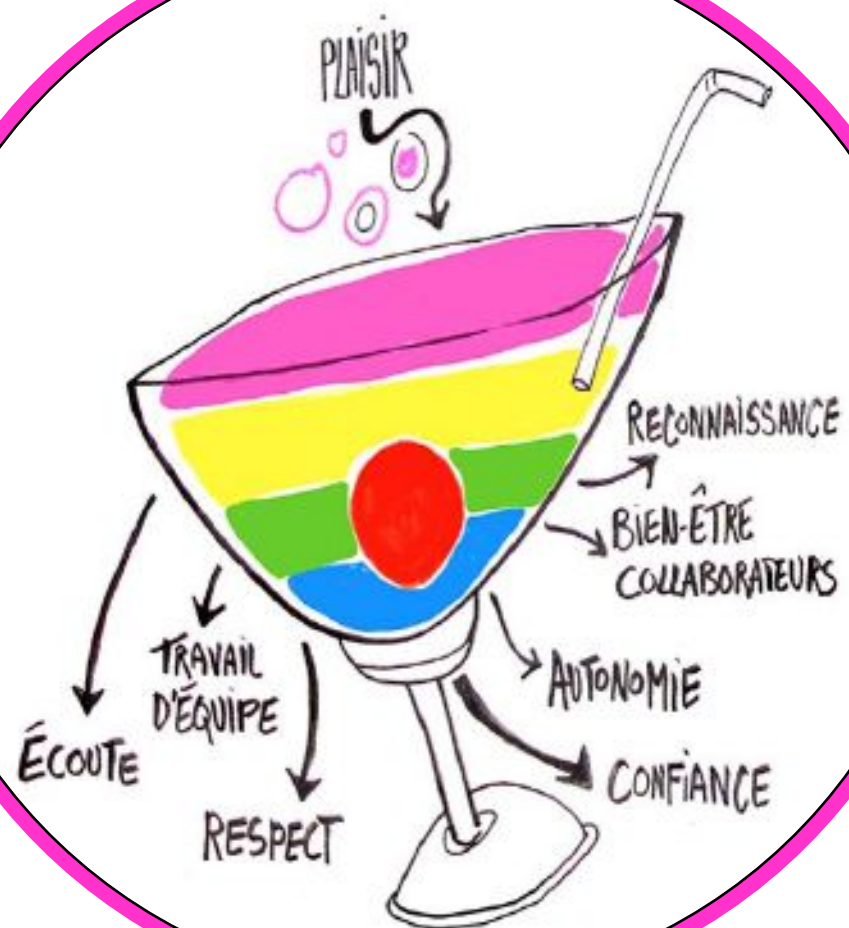
J'ai un projet de création d'entreprise sur le territoire d'Annemasse ou de son agglomération, à qui dois-je m'adresser pour me conseiller et m'accompagner ?

Formalités - Etat civil

J'ai perdu mes papiers, que dois-je faire ?



■ Et alors ?



**Annemasse collectivité
libérante, c'est bien ?**

ATELIER

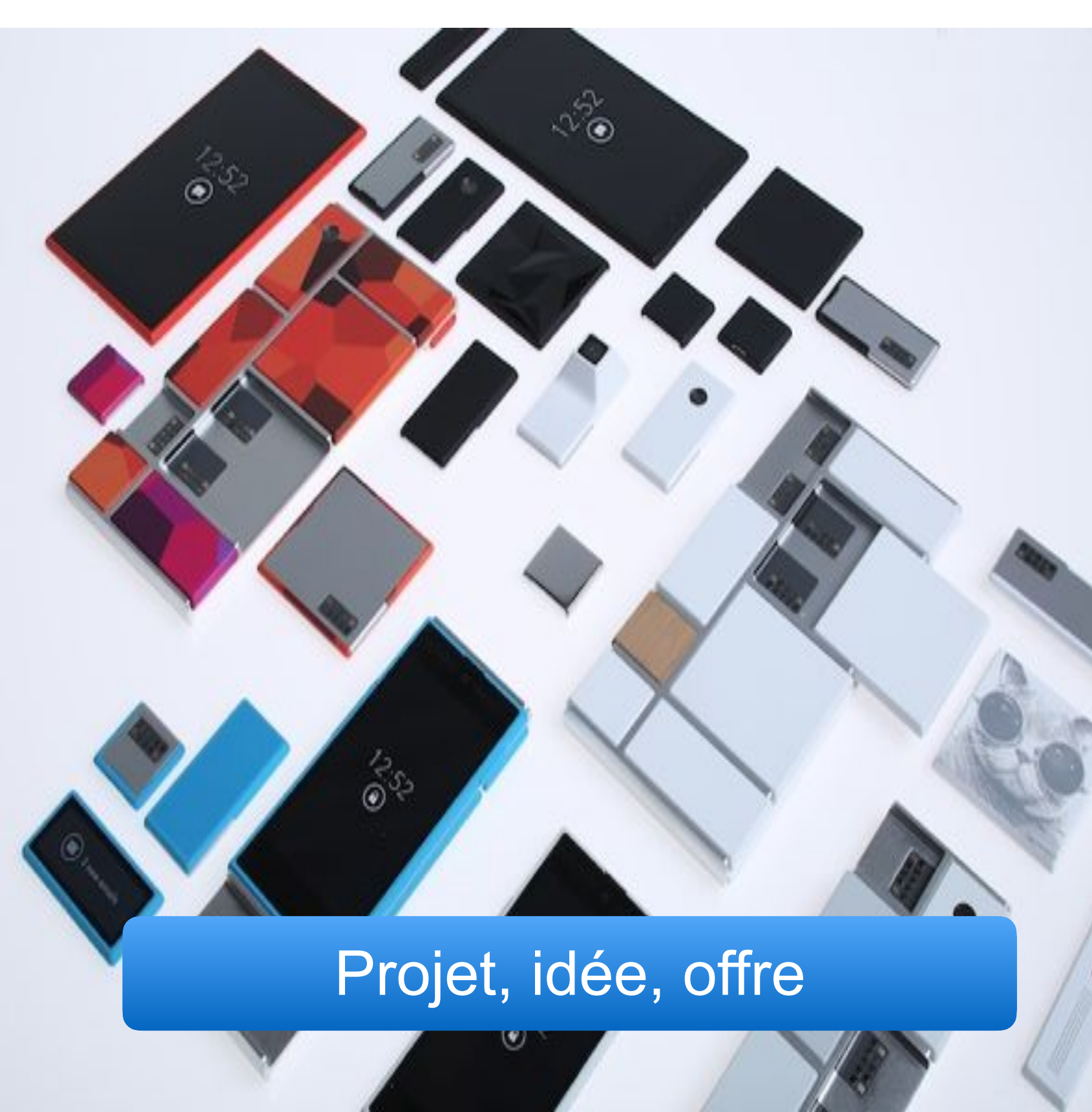
Expérimentation



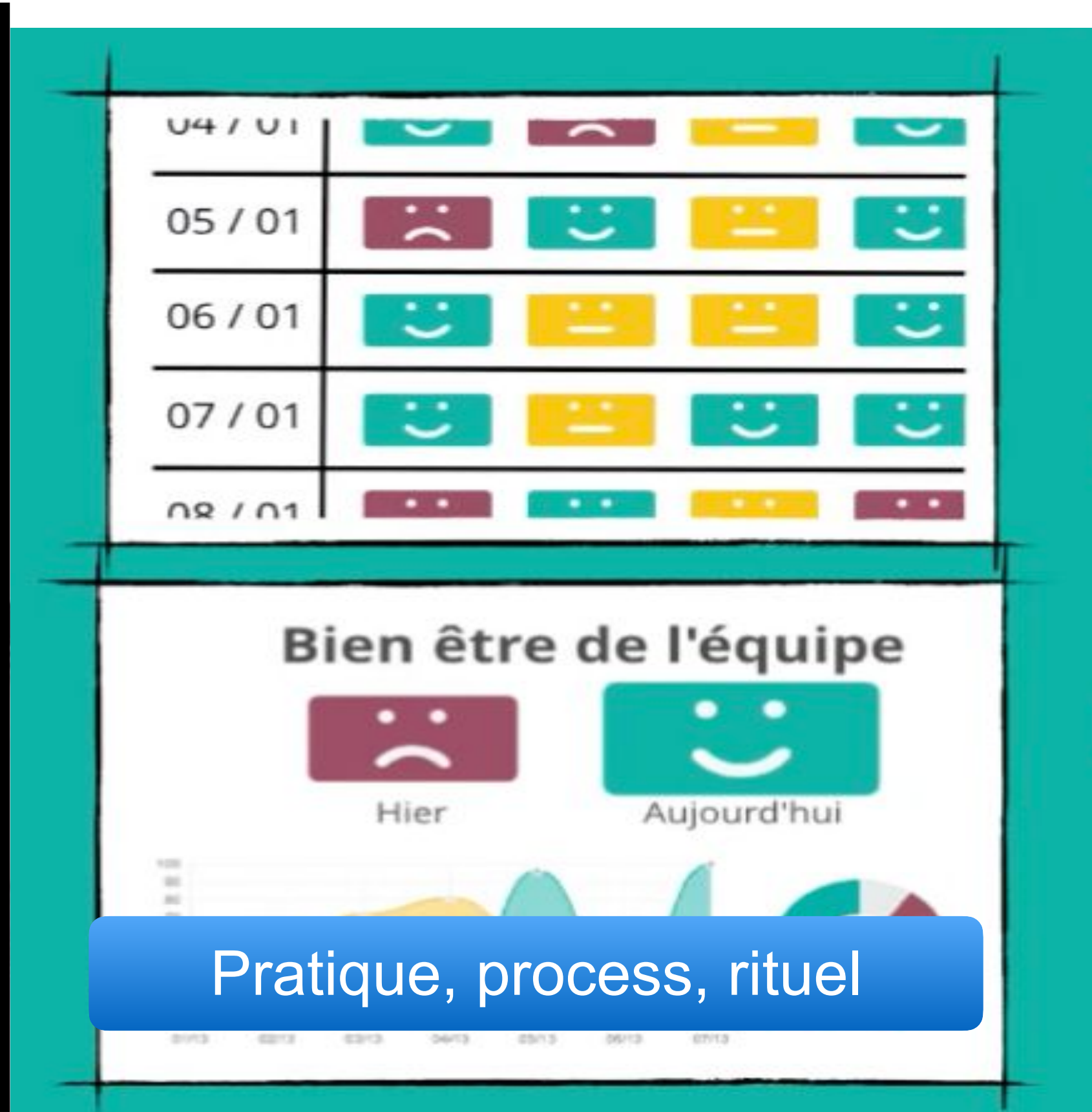
Définir un plan d'appropriation



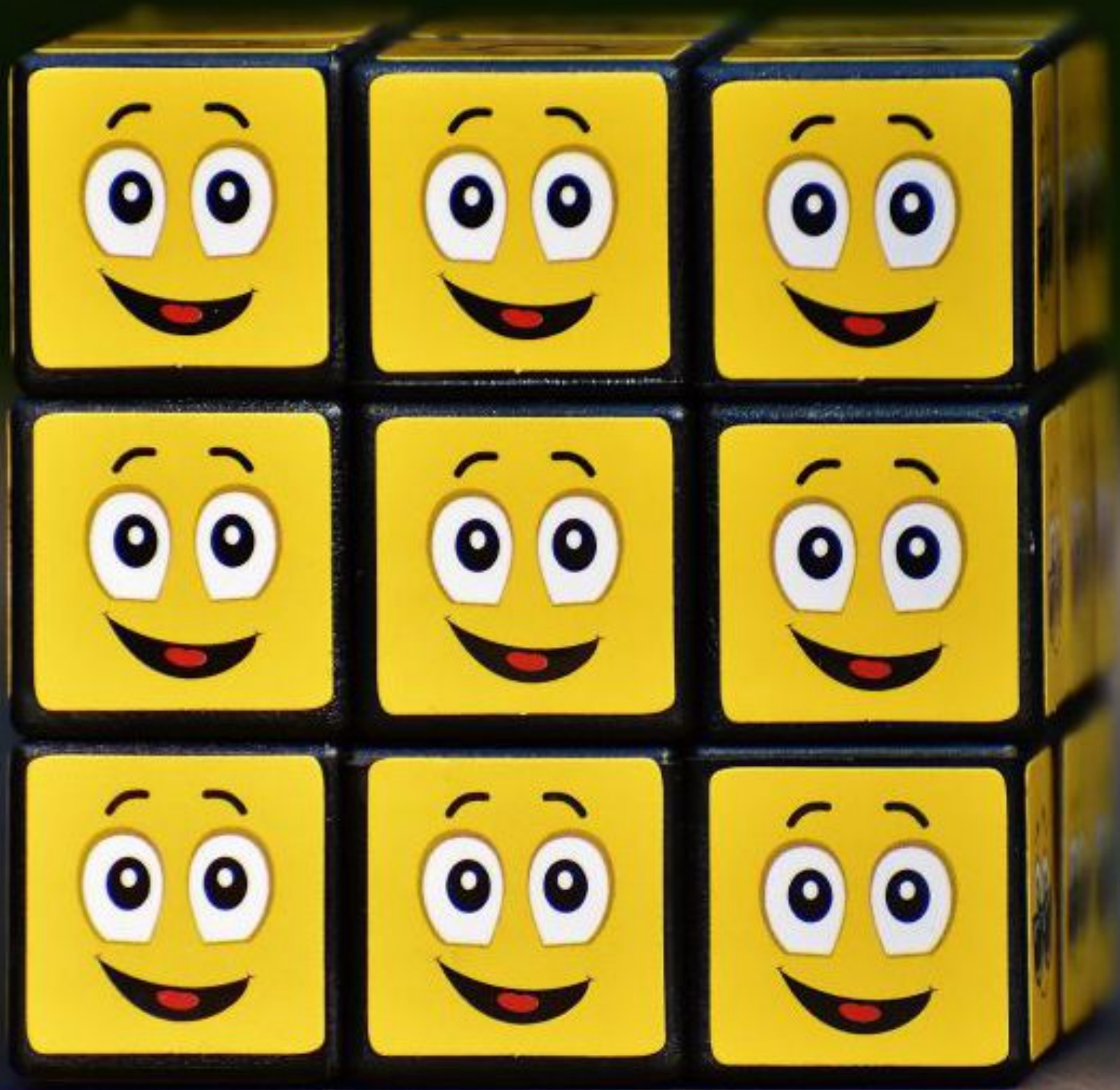
Les 2 champs d'application



Projet, idée, offre



Pratique, process, rituel



Pourquoi ça ne va pas marcher ?



Pourquoi ça n'a pas marché ?

Définir un plan d'appropriation

Posture managériale

FAIS PREUVE D'AUDACE, SOIS COURAGEUX

Pratique managériale

Instaurer un dispositif d'évaluation des managers par les collaborateurs sur nos 5 postures managériales

Pourquoi cela n'a pas marché ?

Les collaborateurs se sont "défoulés"

Les collaborateurs n'ont pas compris la démarche

Les appréciations n'ont pas été suivies d'effets

Ce que nous aurions- du faire ?

Formation d'1/2 j sur le feed-back négatif pour apprendre à bien vivre les critiques

Structurer une présentation qui donne du sens et qui soit attractive

Concevoir un "dispositif d'accompagnement managerial" sur la base des évaluations

Définir un plan d'appropriation

Je souhaite (au choix) :

- Mettre en place une pratique inspirée des nouveaux modes de management dans mon équipe
- Débuter une transformation managériale dans mon établissement

Pourquoi cela n'a pas marché ?



Ce que nous aurions- du faire ?

Définir un plan d'appropriation : c'est à vous !

Pourquoi
cela n'a pas marché ?



Qu'est ce que
nous aurions- du faire ?





Vos plans d'appropriation

Elaboration du planning par l'équipe

- 1) continuité des soins non respectée
(ex = desiderata de repos même par un m. horaire de poste)
- 2) Réglementation du temps de travail non respecté
- 3) pas d'implication de l'ensemble de l'équipe
(ex = planning réalisé par 2 agents / 15)

1) Rappel des valeurs de l'hôpital public
(continuité des soins)
Rappel Droit & Devoir des Fonctionnaires

2) Formation / explication consignes RH

3) Faciliter le temps et l'espace par que l'équipe se regroupe par élaborer le planning

Amener l'équipe à être autonome dans l'élaboration de leur planning

Pourquoi ça n'a pas marché ?

- PAS de Communication sur CADRE Règles
- Exigences personnelles d'individuelles
- Manque de temps pour se coordonner
- Situations de conflits et non prise de décisions

Qu'est-ce que nous aurions dû faire ?

- poser cadre & règles au départ et s'assurer de leur compréhension
- dégager du temps pour permettre de se concerter
- aide et accompagnement à la prise de décisions

Réalisation des plannings par l'équipe soignante

Qu'est-ce qui ne marche pas ?

- Un membre de l'équipe est devenu le leader.
- Non respect de la charte du tps de travail
- Inéquité dans les plannings
- Inadéquation avec l'activité du service
- Conflit dans l'équipe / équipe immature

Qu'est-ce que nous aurions dû faire ?

- Etablir des règles claires et précises.
- Formation des agents aux règles du tps de w.
- Cycle de w mis en place
- Définir des seuils de présence en fonction de l'activité
- Anticiper cette délégation

Vos plans d'appropriation

CRÉER UNE RÉUNION D'ÉQUIPE

Pourquoi ça n'a pas marché? Qu'est-ce que nous aurions dû faire?

CRÉER UNE RÉUNION AUX PAYS	
MANQUE DE CADRE	→ FAIRE UN ORDRE DU JOUR, TRAITER 1 PB / RÉUNION
RÉUNION "RÈGLEMENT DE COMPTE"	→ INSTALLER UN "BÂTON DE PAROLE"
PAS D'ESPRIT D'ÉQUIPE, D'IMPLICATION	→ CRÉER DES GROUPES DE TRAVAIL

THEME: 1 STYLE DE MANAGEMENT CO RESPONSABLE

<u>CE QUI N'A PAS MARCHE</u>	<u>CE QUE NOUS AURIONS DU FAIRE</u>
→ TROP DE PROCÉDURES À APPLIQUER	SIMPLIFIER, ALLÉGER
→ MANQUE DE CONFIANCE ET → " " COMMUNICATION	ESAYER DE CRÉER DU LIEN
→ MANQUE DE MOYENS HUMAINS	P
→ SAMAIS DE TAILLAGE	TRANSMETTRE LES CONNAISSANCES
→ MANQUE D'ADHÉRENCE AU PALET	PROBLÈME D'INFO ADONT. COMMENCER PAR 1 PETIT PROJET

Vos plans d'appropriation

Projet mutualisation
secrétariat médecine nucléaire

<u>Ga n'a pas marché?</u> - géographie des 2 sites - manque de formation en amont - harmonisation des pratiques - pas de communication aux agents sur le projet	<u>On aurait dû</u> - Présentation du projet - participation des acteurs sur le projet - anticiper la formation - harmoniser les pratiques - accompagnement des agents.
---	---

REINTEGRER LES IBODES/
IADE AU COLLOQUE DU
BLOC

- Pb de communication équipe médicale/
paramédicale
⇒ Redéfinir le rôle de chacun
- Intérêts individuels peiment sur les intérêts
collectifs
⇒ Travailler sur les valeurs, donner du sens à son travail,
Remettre le patient au cœur de la prise en charge

Vos plans d'appropriation

<u>Commandes dématérialisées adressées</u> <u>au service Achat</u>	
<u>Pourquoi ce n'a pas marché?</u>	<u>Ce que nous aurions pu faire</u>
• <u> méconnaissance de B.D</u> (bleu médi)	→ Formation / information
• Absence de bon de livraison (correspondance commande / livraison)	→ Améliorer le dispositif de réponse
• Absence de réponse précise concernant la commande	↗
• Pas d'indicateurs annuels.	→ Création d'indicateurs annuels

CHANGEMENT DANS UNE ORGANISATION DE TRAVAIL (= MODIFICATION DE TRAMES DE TRAVAIL EN SSIAD)	
Résistance au changement	Accompagnement au changement
Pas d'adaptation de l'usager à la nouvelle organisation	Temps d'information / communication à tous les acteurs concernés
Temps de pause journalier imposé	Aménager une salle de pause
Une impression de travailler plus	Co-construire les trames avec les agents
La Direction n'a pas adhéré / compris le projet	Structurer le projet - mettre en évidence les avantages pour l'établissement

Bilan de la journée

Avec quoi je repars ?

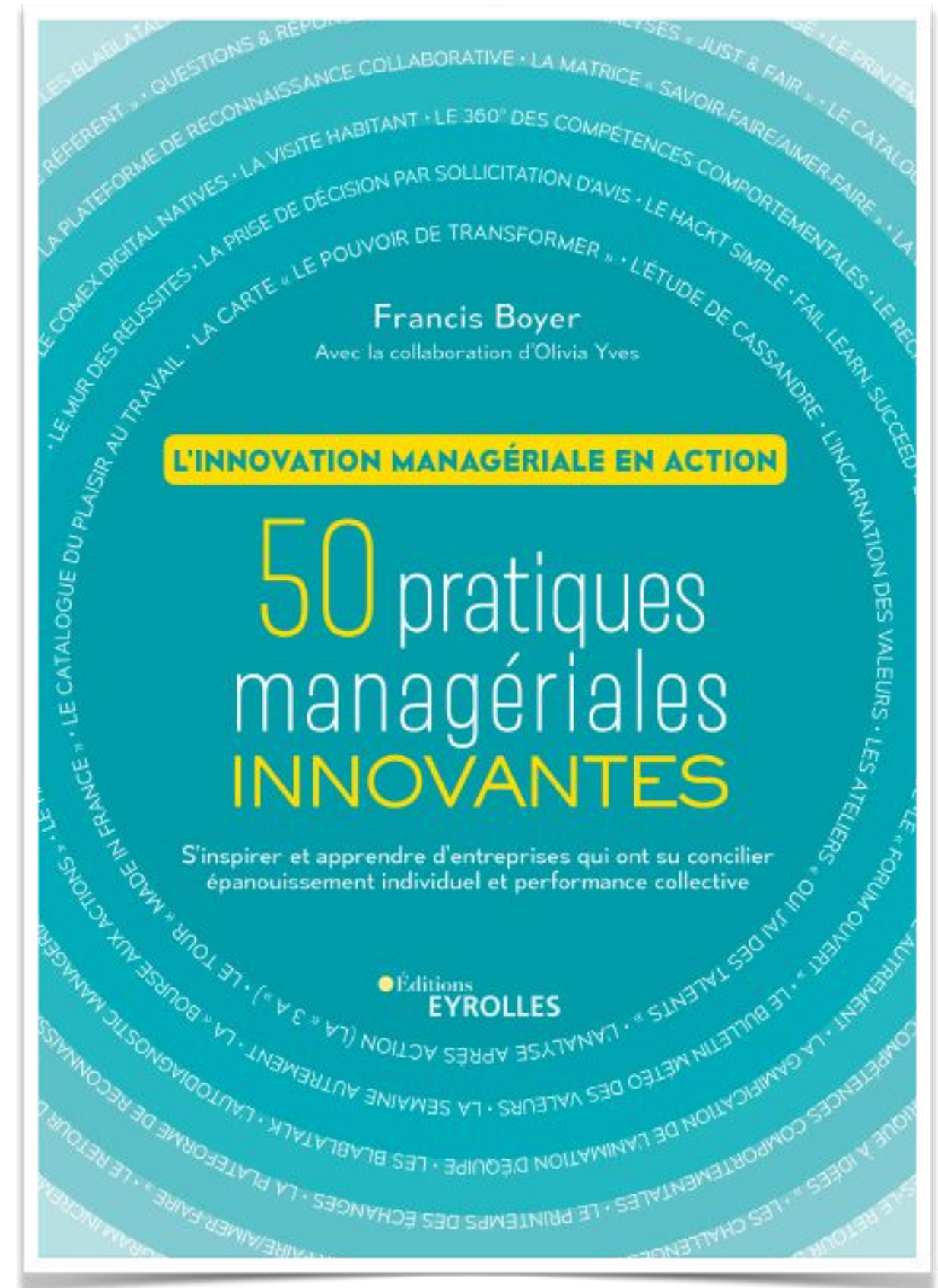
Qu'ai-je envie d'expérimenter
dans mon établissement ou
mon équipe?



Sortie le 27 février

Pour en savoir plus :

[https://www.innovationmanageriale.com/
linnovation-manageriale-en-action/](https://www.innovationmanageriale.com/linnovation-manageriale-en-action/)



Les nouveaux modes de management

Du management du changement au changement du management



Merci !



www.innovationmanageriale.com

olivia.yves@olynnov.com