

Conférence

LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

2eme edition





14 novembre 2019 - Villeurbanne

LE CONTEXTE

La Fonction Publique Hospitalière doit faire face à de nombreuses évolutions pour rendre performantes leur offre de soin et leur organisation du travail.

La reconnaissance au travail est selon de nombreuses études l'une des préoccupations premières des professionnels. Elle est devenue pour les managers un axe de développement, un levier d'engagement et de qualité de vie au travail.

Alors, comment se l'approprier, la mettre en œuvre de façon pertinente, l'adapter à ses collaborateurs, avec quels outils ?



LES OBJECTIFS DE LA CONFERENCE

- ★ Définir et questionner le concept de reconnaissance au travail
- ★ Identifier les modes de reconnaissance au travail et leurs résultats
- ★ Identifier les pistes d'actions, les outils pour favoriser un milieu de travail reconnaissant pour tous



LES ORGANISATEURS



Organisé par l'ANFH du Rhône, ce séminaire était animé par le **GRIEPS**, organisme de formation-conseil, qui accompagne les établissements sanitaires et médico-sociaux et les professionnels de santé salariés et libéraux, à répondre aux besoins de santé de la population et à s'adapter aux mutations de l'environnement sur les plans cliniques, organisationnels et managériaux.

La conférence a été ouverte par Monsieur **Bruno JAN**, Délégué Territorial ANFH.

GRIEPS
Formation Conseil Santé

LE PUBLIC

66 Professionnels en position d'encadrement, qu'il soit dirigeant ou manager de proximité, cadre ou non cadre ont répondu à la proposition de l'ANFH.

Ils représentaient tous les types d'établissements : CHU, CH, EHPAD, MAS, FAM,...





Anne-Sandrine CASTELOT

Sociologue du travail et des organisations, experte RH, elle est spécialisée dans l'accompagnement managérial et stratégique des acteurs du secteur Sanitaire, Social et Médicosocial .



Céline LECHOWICZ

Coach, consultante & formatrice, experte en management, cohésion d'équipe et accompagnement transition de carrière.

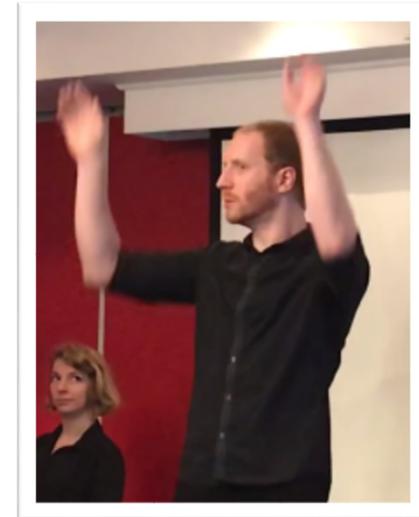


Marie-Frédérique BRUN

Ingénieure pédagogique multimédia, Consultant & formatrice en management et gestion de projet



LES INTERVENANTES



ET COMPAGNIE

Théâtre spontané

« Autour de trois saynètes, « Et Compagnie », troupe d'improvisation professionnelle lyonnaise a emporté les participants dans une réflexion sur leur métier, et leur posture managériale.

Les participants ont été invité à se confronter aux défis de la reconnaissance face à des acteurs expérimentés prêts à tout pour les déstabiliser dans un climat joyeux et respectueux.





“MINUTES” DE LA CONFERENCE

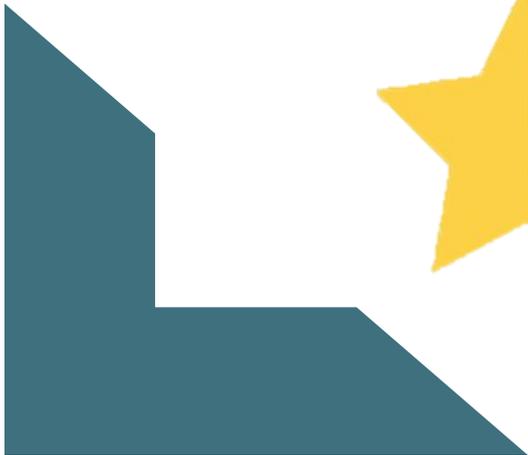
Introduction



TRAVAIL ET
RECONNAISSANCE AU
TRAVAIL



Anne-Sandrine CASTELLOT



LE TRAVAIL, c'est quoi ?

- Activité coordonnée déployée par celles et ceux qui travaillent pour faire face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation
- Confrontation à des prescriptions, des procédures, des matériels et outils à manipuler, à des personnes
- Collaborer avec une hiérarchie et des collègues, interagir avec eux afin d'atteindre l'objectif de production du service
 - ⇒ *Le travail réel ne peut se dissocier de l'objet produit, de celui qui le produit*

Le travail est un rapport social qui ne se réduit pas à sa dimension individuelle mais s'inscrit dans un collectif car il engage une complicité de relations entre les professionnels, donc dans un collectif de travail, le travail est la combinaison d'invention et d'appropriation des savoir faire collectif



ET LA RECONNAISSANCE ?

Elle s'inscrit sur deux dimensions

L'INDIVIDU

- 1^{er} champs de l'accomplissement de l'identité
- Permet la naissance de l'individualité, c'est à dire sa singularité
- En lien avec la dimension affective puisque faisant référence aux aspects de l'identification de soi (affective)
 - ⇒ Conquête de l'identité dans le champ de l'amour, l'affection

LE SOCIAL

- Second champs de l'accomplissement de l'identité
- Le travail est un lieu d'identification de soi dans la sphère sociale et surtout c'est un élément de stabilité et de distinction, de confirmation de son identité social.



LES DIMENSIONS

Personne

Reconnaissance
existentielle

Processus
de travail

Reconnaissance
de la pratique
de travail

Processus
de travail

Reconnaissance
de
l'investissement
dans le travail

Résultat

Reconnaissance
des résultats



LES LIEUX

La reconnaissance au travail passe par la valeur accordée par autrui à la contribution du sujet à l'organisation du travail

Le jugement de beauté
(DEJOURS)

Ce jugement de beauté porte sur la qualité du travail « le beau/bon boulot », témoignage de la conformité des règles de l'art et de son originalité

Le jugement d'utilité
(DEJOURS)

Ce jugement d'utilité technique, sociale ou économique est formulé par la hiérarchie, les collègues et même les clients



POURQUOI NOUS EN AVONS BESOIN?

La reconnaissance au travail sert :

Certes l'individu

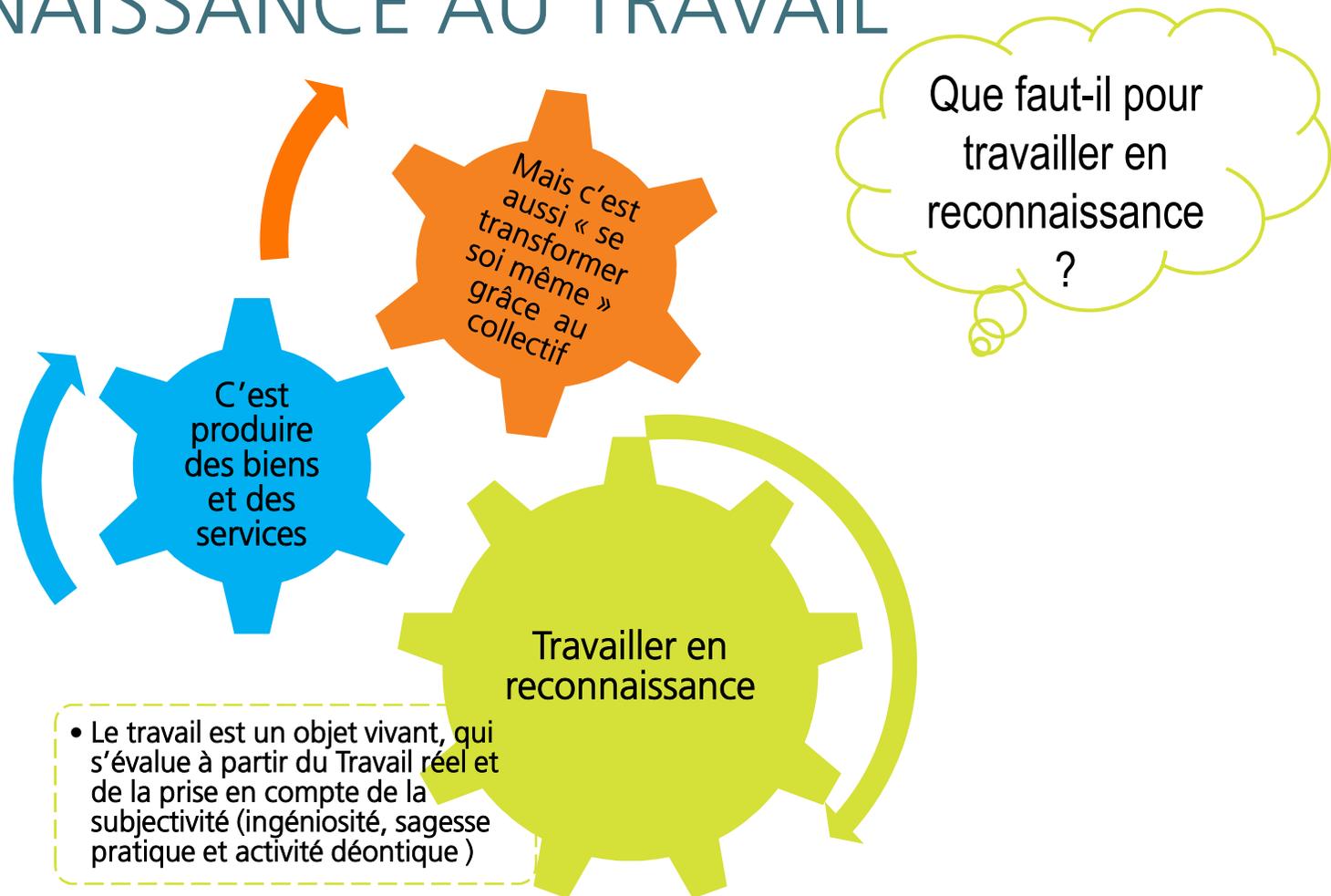
Mais surtout le travail et son résultat

Car elle favorise et consolide

- les solidarités professionnelles
- La stabilité de l'identité qui est « l'armature de la santé mentale » (Sigaut). Les individus ont besoin de la confirmation de leur identité par le regard de l'autre (Ricoeur) « Re naître avec »



LA DIMENSION VERTUEUSE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL



La reconnaissance au travail un Graal pour préserver la dimension collective du travail et la valorisation individuelle dans son rapport au réel

The image features a stylized stage with red curtains on the left and right sides. The stage floor is white. In the center of the stage, the words "THEATRE FORUM" are written in a dark blue, sans-serif font. There are four gold stars on the stage: one at the top center, one at the bottom center, one on the left side, and one on the right side.

THEATRE FORUM



1ere SAYNETE

Un salarié demande à son cadre la justification de sa note. Il en parlé avec ses collègues et il la juge insuffisante



CE QUE L'ON RETIENDRA

Ne pas tourner autour du pot

Quand une question est posée, la stratégie qui vise à effacer la question ou à tourner autour du pot, laisse une empreinte.

Non seulement un malaise lié à la non clarification s'installe, mais la frustration de l'interlocuteur grandit.

Mieux vaut reporter la rencontre si la question a besoin d'une réponse préparée.

Se rendre disponible pour écouter vraiment

Quand je n'écoute pas, mon interlocuteur n'est pas dupe. Il le décode dans le langage, verbal et le non verbal.

Mieux vaut reporter la rencontre si je ne suis pas disponible pour un temps de réponse adapté.

Reconnaitre l'individu dans sa participation au collectif

Le collectif ne doit pas gommer la singularité de l'individu.



ACTIVITE LUDIQUE



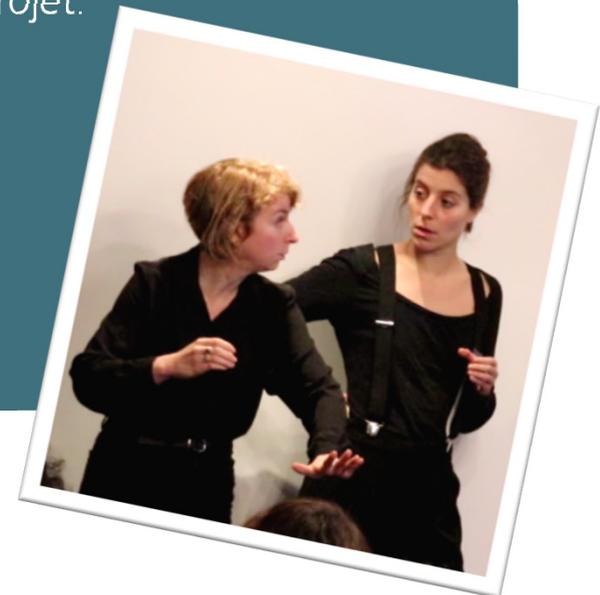


2nde SAYNETE



A la machine à café, 3 cadres discutent.

L'un d'eux, désabusé, avoue ne plus savoir comment s'y prendre avec son équipe qui ne s'investie dans aucun projet.



CE QUE L'ON RETIENDRA

Le sens du travail

Comprendre le sens et les enjeux de ce que l'on fait est une source de motivation.

Comment donner, redonner du sens au travail ?

Actionner le moteur interne de professionnels : l'intérêt au travail

C'est un élément majeur de motivation. Apprécier ce que l'on fait, en comprendre les enjeux et le faire avec plaisir est une source de motivation très importante.

S'extraire du jugement et de l'agacement pour prendre du recul et remettre en perspective

Quand ça ne va pas comme on veut, c'est souventde la faute de l'autre. Et ça, c'est vraiment énervant !

Passer de "tu" à "Je" : En tant que manager, quelles alternatives ai-je à ma disposition? Présenter autrement les projets pour faire adhérer? Faire plus de place à la participation? Percer l'abcès avec le groupe pour savoir ce qui amène le groupe à ne s'investir dans aucun projet?





3eme SAYNETE

Un cadre tente d'expliquer à son équipe un projet de service. Il est soutenu dans cette démarche par deux anges gardiens, l'ange gardien « cadrant » & » l'ange gardien « Humaniste »



CE QUE L'ON RETIENDRA

Fixer des objectifs qui soient:

- Reconnu par tous les membres de l'équipe
- Clairs et faciles à comprendre
- En accord avec le projet de l'établissement et de service

Attribuer des objectifs personnels et collectifs aux membres de l'équipe

Fixer vous des objectifs en tant que manager

Démarche cadrante ou démarche participative : quel parti pris ?

Une question à se poser pour chaque projet initié, selon la situation et les acteurs concernés.

Si demander à l'équipe ce qu'il convient de faire sur tout, peut être inadapté, jouer au "chef" et tout "border" peut l'être tout autant.

Une question de démarche à se poser pour chaque projet initié, selon la situation et les acteurs concernés



RETOUR D'EXPERIENCE

Un établissement de santé qui connaît



#6128049

↗ 32%
Absentéisme
en 5 ans

32 %
Turn Over
sur 2 ans

Marque
employeur
Altérée

Résultat du
travail
dégradé



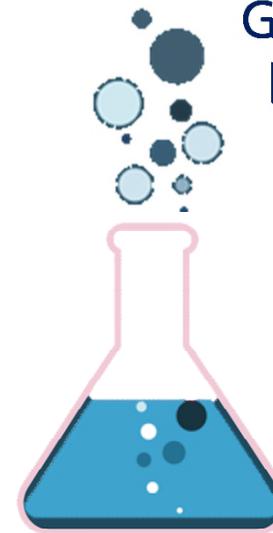
EXPÉRIMENTATION MANAGÉRIALE

L'autorité
n'est pas
discutée



D'une relation (parents/enfant) de
prescription et de subordination
À une relation de co construction et
facilitatrice (adulte/adulte)

Gouvernance fondée sur
l'intelligence collective
des professionnels de
terrain



L'intelligence collective représente l'ensemble des savoirs et des savoirs faire d'un collectif de travail issu de l'interaction entre ses membres et la mise en œuvre pour faire face à une situation de travail ». (Guilhon et Trépo, 2000)



EXPÉRIMENTATION MANAGÉRIALE



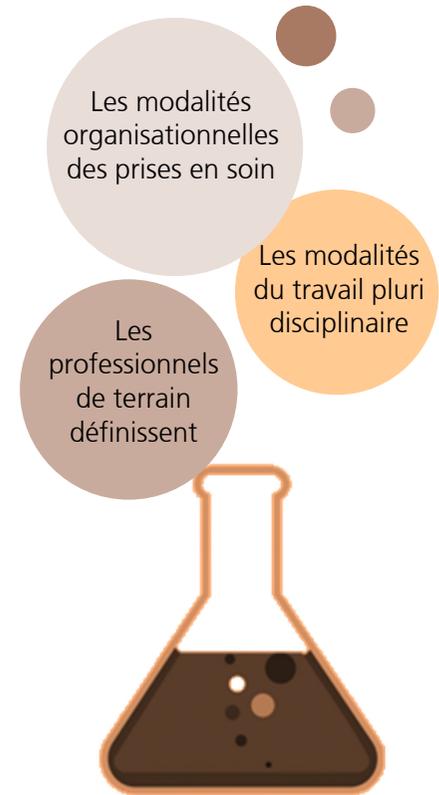
Auto Management



Arbre de l'accompagnement

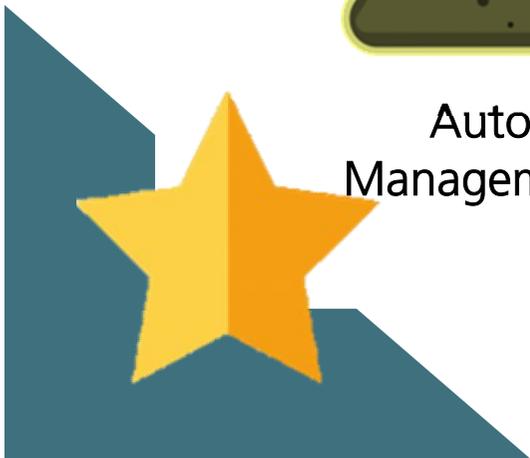


Place de l'utilisateur /client/ patient



Hiérarchie inversée

Une méthode



LES RÉSULTATS

- Un satisfaction au travail
- Une reconnaissance du travail accompli collective
- Des relations apaisées
 - Une inversion des indicateurs RH





L'après-midi



LES ATELIERS



3 ATELIERS

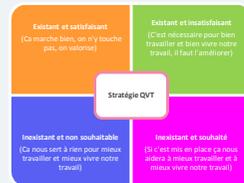


ATELIER 1

Stratégie QVT

Identifier les leviers pour agir sur la QVT ?

Jeu de plateau
Débriefing
Présentation



Anne-Sandrine CASTELLOT

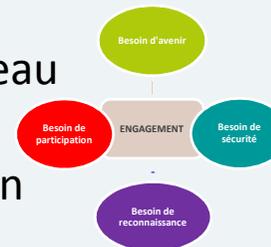


ATELIER 2

Engagement dans la QVT

Quelles pratiques managériales pour activer les leviers de la reconnaissance au travail ?

Jeu de plateau
Débriefing
Présentation



Marie-Frédérique BRUN

ATELIER 3

Manager pour la reconnaissance

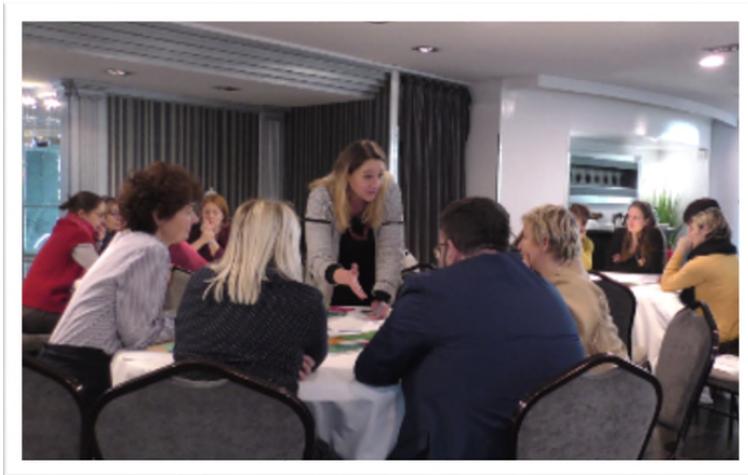
Quelle posture managériale à mettre en œuvre la reconnaissance ?

Jeux de la Montgolfière

Céline LECHOWITZ

ATELIER : STRATÉGIE QVT

L'atelier a réuni 25 personnes qui, à partir d'un jeu de plateau, ont tenté de :



IDENTIFIER LES LEVIERS POUR AGIR SUR LA QVT ?

Existant et satisfaisant
(Ca marche bien, on n'y touche pas, on valorise)

Existant et insatisfaisant
(C'est nécessaire pour bien travailler et bien vivre notre travail, il faut l'améliorer)

Stratégie QVT

Inexistant et non souhaitable
(Ca nous sert à rien pour mieux travailler et mieux vivre notre travail)

Inexistant et souhaité
(Si c'est mis en place ça nous aidera à mieux travailler et à mieux vivre notre travail)



ANNEXE : LE PLATEAU STRATÉGIE QVT

Existant et satisfaisant

(Ca marche bien, on n'y touche pas, on valorise)

Existant et insatisfaisant

(C'est nécessaire pour bien travailler et bien vivre notre travail, il faut l'améliorer)

Stratégie QVT

Inexistant et non souhaitable

(Ca nous sert à rien pour mieux travailler et mieux vivre notre travail)

Inexistant et souhaité

(Si c'est mis en place ça nous aidera à mieux travailler et à mieux vivre notre travail)



Les leviers pour agir sur la QVT



LES FICHES DE POSTE

- Travaillées en équipe,
- Connues de tous,
- Correspondant aux fonctions réelles
- Revues régulièrement

ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

- Revoir les trames
- Mettre en place des procédures dégradées
- Revoir les fiches de poste

LA CONVIVIALITÉ

- Verbaliser les bons moments ,
- Ritualiser les moments de partage
- Faire un retour mensuelle
- Un tableau des événements
- Faire par t
- Photo de groupe
- Annonce vente privée
- Encourager les sorties d'équipe(restaurant, soirée, Lasergame)

RELATION CLIENTS/ USAGERS



Les leviers pour agir sur la QVT



LE SENS DU TRAVAIL, VALEURS ET EXIGENCE

- Expliquer, partager
- Prendre le temps d'écouter les incompréhensions

OUTILS ET SUPPORTS DE COMMUNICATION

- Mettre en place une communication via les réseaux sociaux page Facebook
- Former les agents aux outils informatiques référent chambre des erreurs formation et dispositifs professionnalisation favoriser un retour de formation pour le réinvestir dans le service proposé des supports permettant le

LA CULTURE D'ENTREPRISE ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

- Participer à des événements sportifs avec des t-shirts à l'effigie de l'établissement
- Participer aux campagnes de prévention (cancer)
- Inciter le personnel à participer aux événements institutionnels (sortie des vœux, anniversaire de l'hôpital)



Les leviers pour agir sur la QVT



DROIT À L'ERREUR

- A L'expérimentation
- Organisation de la polyvalence
- Fiche des événements indésirables
- Avoir des résolutions de dysfonctionnements
- Prise en compte des irritant et les traiter
- Boîte aux lettres des irritants

L'ÉQUIPE : IMPLICATION

- Réunion de travail, groupe de travail
- Réunion analyse des pratiques
- Convier les interlocuteurs DRH aux réunions
- Échange discussion sur le travail
- Avoir des temps dédié

RESPONSABILISATION

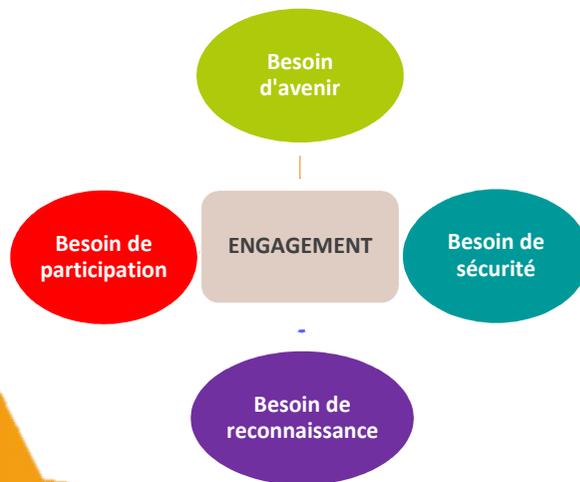
- Faire confiance
- Donner de responsabilité
- Référent



ATELIER : ENGAGEMENT DANS LA QVT

Autour du plateau, les participants ont tenté de répondre à la question :

QUELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES POUR ACTIVER LES LEVIERS DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ?



Les pratiques managériales

Pour activer le levier

BESOIN DE
RECONNAISSANCE

Besoin
d'avenir

ENGAGEMENT

Besoin de
sécurité

Besoin de
reconnaissance

Avancement de grade

Organisation du travail - Souplesse

Equité

Confiance

Valorisation des heures supplémentaires

Retours positifs

Evaluation/ Notation

Valoriser par le discours

Délégation

Accompagnement dans les missions

Valorisation des compétences

Prise d'initiative

Satisfaction du devoir accompli

Ecoute

Valeurs professionnelles

Repérer les forces

Synthèse Atelier

Les pratiques managériales

Pour activer le levier

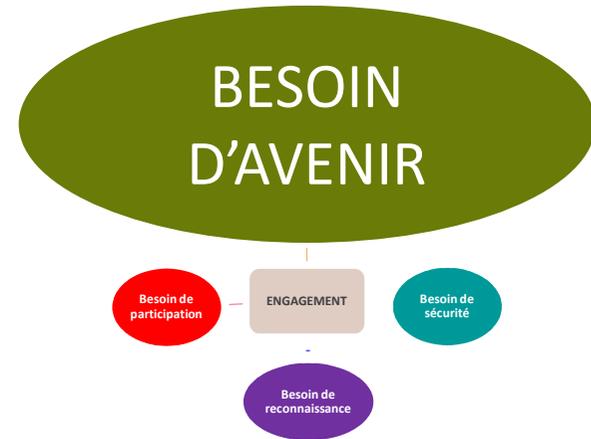


- Développer le sentiment d'appartenance
- Moment de convivialité
- Poser le cadre et les limites
- Connaissances réglementaires
- Stagiarisation
- Yoga / Shiatsu
- QVT
- Rédaction de procédures
- Communication
- Visibilité planning
- Formation
- Protocole



Les pratiques managériales

Pour activer le levier



Accompagnement des projet personnels
via la formation

Loi santé

Evolution personnelles/ IPA

Projet de soins

Intégrer l'agent aux décisions concernant
les projets à venir

Projet de service

Télétravail

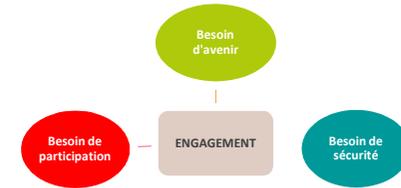
Développement des compétences

Promotion carrière



Les pratiques managériales

Pour activer le levier



BESOIN DE PARTICIPATION

Référent

Responsabilisation

Projets service / soins

Lean management

S'appuyer sur les forces de propositions

Acteur dans le processus

Autonomie

Projet de service

Valoriser les compétences

Groupes de travail

Projet créatifs

Rédaction de Procédures

Visibilité



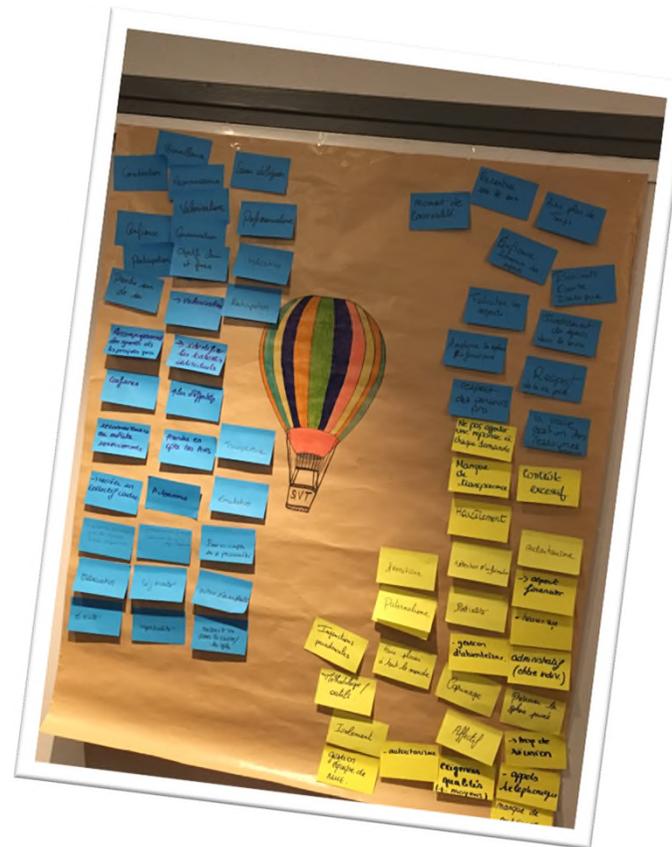
ATELIER : MANAGER POUR LA RECONNAISSANCE

La montgolfière de la reconnaissance au travail:

- ★ Les postures qui favorisent l'ascension de la montgolfière
- ★ Les postures qui freinent l'ascension de la montgolfière

La confrontation des points de vue et les apports complémentaires à partir de l'expérience de chacun.

QUELLES POSTURES POUR FAVORISER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ?



- Reconnaissance financière
- Prise en compte des différentes personnalités
- Notion d'exemplarité
- Nécessité de poser le cadre, les règles
- Impartialité
- Légitimité
- Équité
- Valorisation
- Améliorer le système informatique
- Respect des parcours pro
- Respect de la vie privée
- La vraie gestion des ressources humaines
- Confiance

- Avoir plus de temps
- Implication
- Objectifs clairs et fixes
- Communication
- Identifier les talents individuels
- Accompagner les agents dans les projets professionnels
- Proximité, échange avec les équipes
- Recréer un collectif cadre
- Reconnaissance au mérite, reconnaissance
- Féliciter les agents
- Prendre en compte les avis

- Autonomie
- Emulation
- Transparence
- Investissement des agents dans le service
- Proximité, écoute, dialogue
- Moment de convivialité
- Recentrer sur le soin
- Plus d'effectifs
- Professionnalisme
- Savoir déléguer
- Bienveillance
- Considération
- Participation
- Prendre soin de soi



LES POSTURES QUI FAVORISENT
L'ASCENSION DE LA MONTGOLFIÈRE DE LA
RECONNAISSANCE AU TRAVAIL





LES POSTURES QUI FREINENT L'ASCENSION DE LA MONTGOLFIÈRE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

- Aspect financier
- Harcèlement
- Manque de transparence
- Contrôle excessif
- Favoritisme
- Ne pas apporter une réponse à chaque demande
- Gestion absentéisme

- Taches administratives
- Copinage
- Interférence dans la sphère privée
- Isolement
- Manque de méthodologie /outils
- Faire plaisir à tous le monde
- Injonctions paradoxales
- Paternalisme
- Rétention d'information

- Affectif
- Exigences qualité à moyens constants
- Trop de réunion
- Appels téléphoniques
- Manque de matériel
- Autoritarisme
- Partialité
- Heures supplémentaires





AM
RHÔNE

Les Berges du Rhône - 64, avenue Leclerc – 69007 LYON

Tél. : 04 72 66 20 30 - Fax : 04 72 66 20 44

www.griepts.fr

Siège social : 64, av. Leclerc – 69007 Lyon

Société coopérative de production anonyme à capital variable.

Centre de formation professionnelle continue enregistré sous le n° 82 69 0577869

SIREN 414862672 - Code APE 8559 A - TVA/CEE : FR 40 414 862 672 000 48



GRIEPS
Formation Conseil Santé