

# Management d'équipe

Donner du sens au travail



Problématique →

## Dans quelle mesure peut-on créer un sens commun au travail pour tous les collaborateurs ?

Action →

Informier et participer au projet d'établissement.

Objectif →

Mettre en place une vision globale dans le but de partager la culture organisationnelle et la vision du futur afin que tous les collaborateurs se sentent concernés et intégrés dans le projet d'établissement.

Moyens →

Pour mettre en place cette action, nous proposons de parler du projet d'établissement dès l'entretien d'embauche afin d'informer sur le contenu (prise d'information). Nous comptons également, en discuter avec les différents collaborateurs lors de groupe de travail mis en place pour travailler sur le projet d'établissement (construire ensemble). On peut aussi faire le point sur l'avancée du projet lors des entretiens annuel afin qu'il puisse partager leur avis en fonction du sens que ça apport à leur travail et comment l'améliorer.

Contraintes →

Projet d'établissement fixé sur 5 ans, un salarié qui arrive en cours pourra difficilement faire attendre ces désaccord (mais pourra participer au prochain projet).

Le manque d'informations dans certains cas pour savoir ce qu'il est possible ou non de faire "réellement".

Problématique →

## A quoi sert ce travail au sein de l'établissement ?

Action →

Fiche de poste à faire évoluer en collaboration avec le salarié à chaque entretien annuel.

Objectif →

Impliquer la personne, l'associer à l'ajustement de sa fiche de poste, mise en accord entre l'employeur et l'employé. Cela va permettre de donner à la fois un cap et encadre son travail en lui donnant des missions et des objectifs précis.

Moyens →

On peut faire un point sur les missions du collaborateur au cours des entretiens annuels pour échanger sur leurs attentes du métier, et déterminer les rôles et les responsabilités au sein de l'établissement.

Contraintes →

On peut identifier comme contrainte un désaccord sur les missions confiées et sur l'organisation. Et se retrouver face à des contraintes que l'évolution de la fiche n'est plus possible.

Problématique →

# Comment (re)donner du sens à une tâche chronophage et non attractive ?

Action →

Mettre en place plus de formation pour mettre en avant l'utilité du métier.

Objectif →

Une formation sur un point précis de leur métier pourra permettre une valorisation des tâches à effectuer en montrant l'importance de ces dernières.

Moyens →

Pour mettre en place cette action, on pourra identifier les personnes qui ne voient plus l'importance de leur travail au sein de l'établissement pour leur permettre de bénéficier de cette formation. Lors de la formation, un intervenant extérieur pourra leur permettre de se rendre compte que sans ce métier, plus rien ne peut marcher.

Contraintes →

Pour réaliser cette action, nous pourrions nous retrouver face à des contraintes financières (coûts de la formation), mais également face à des collaborateurs qui ne souhaitent pas participer à des formations.

Problématique →

# Comment valoriser son travail auprès de ses collaborateurs ?

Action →

Développer le tutorat pour l'intégration d'un nouveau salarié.

Objectif →

Valoriser l'employé en lui donnant une mission de tutorat d'un nouveau salarié afin qu'il puisse mettre en avant ses pratiques et ses compétences.

Moyens →

Afin de réaliser cette action, il faut que notre structure puisse accueillir des stagiaires, des salariés, mais également des apprentis. Il faudra mettre en place des outils spécifiques tel que des documents d'accueil de la personne, des documents afin de la guider pour lui expliquer les tâches réalisées par chacun. Choisir des personnes qui pourront valoriser leur métier, et pour qui, cela leur rappellera pourquoi ils font ces métiers. Il faudra également, dégager du temps pour les tuteurs pour qu'ils puissent au mieux organiser leur journée afin d'expliquer correctement à la personne son métier et de lui montrer.

Contraintes →

La contrainte principale de cette action est qu'une personne ne veut pas forcément prendre de son temps pour expliquer à quelqu'un son métier.

Problématique →

## Comment mettre en avant le rôle de chacun dans un établissement ?

Action →

Mettre en place une meilleure communication et reconnaissance au sein de l'établissement entre les salariés sur leur métier.

Objectif →

Cette action pourra permettre à chacun de clarifier son rôle au sein de l'établissement.

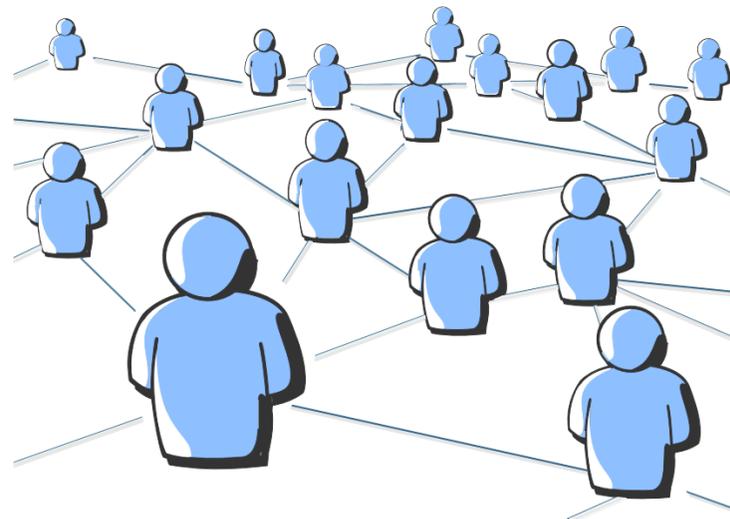
Moyens →

Il faut créer des espaces de discussions sur les rôles de chacun par des groupes de parole, mettre en place des réunions, organisés par le N+1 qui pourra faire en sorte de faciliter la communication entre les équipes. Mettre en place une newsletter interne, ou un référent pourra expliquer ce qu'ils ont réalisé dans la semaine et comment. Valoriser la reconnaissance de chacun envers ses collaborateurs.

Contraintes →

La contrainte principale de cette action pourrait être la fermeture d'esprit, le manque d'investissement des collaborateurs, mais aussi un manque de temps. De plus, la participation aux groupes de paroles peut ne pas être systématique, car les personnes ne se sentent pas concernés.

# *Appartenance sociale*





	<i>Mise en place</i>	<i>Points forts</i>	<i>Points faibles</i>
<i>Intégration du nouveau collaborateur</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envoie d'un mail pour avertir de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Mettre en avant le profil professionnel du salarié, mais aussi présenter ses centres d'intérêts</li><li>• Visite lors du jour d'arrivée, organisée par le N+1 ainsi qu'une remise du livret d'accueil et/ou des outils de l'institution</li><li>• Dès l'arrivée du nouveau salarié, rencontre avec un référent qui l'accompagne le mois de son intégration sur des plannings spécifiques (même roulement)</li><li>• Réunion hebdomadaire ou ponctuelle dans l'année (selon la taille de la structure) durant laquelle il y aurait une présentation des équipes, ainsi que le roulement de la structure</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intégration facilitée</li><li>• Sentiment de considération</li><li>• Transmission d'un savoir-faire</li><li>• Connaissance du poste et de l'organisation de la structure</li><li>• Renforce la cohésion d'équipe</li><li>• Connaissance des différents métiers</li><li>• Connaissance de la culture de l'établissement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation</li><li>• Temporalité, mauvaise planification</li><li>• Conflit de valeurs, opinions</li><li>• Implication</li><li>• Contraintes budgétaires</li><li>• Disponibilité</li></ul>



	<i>Mise en place</i>	<i>Points forts</i>	<i>Points faibles</i>
<i>Travail collaboratif</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabiliser chaque collaborateur dans la prise en charge des usagers en participant au projet individualisé selon la réglementation de la structure et/ou autre outils disponibles pour le suivi des publics</li> <li>Travail de groupe autour d'une thématique institutionnelle / Structure type projet de service / Accompagnement (non exhaustif)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inter connaissances</li> <li>Cohésion d'équipe</li> <li>Adaptabilité</li> <li>Usager au cœur de la prise en charge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation des salariés en fonction de la structure</li> <li>Chronophage</li> <li>Tensions en fonction des pratiques de chacun</li> <li>Contraintes budgétaires</li> </ul>
<i>Cohésion d'équipe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer un événement festif hors contexte professionnel (choix non-exhaustif) exemple : fête de Noël</li> <li>Animer les temps de professionnels par l'organisation de petits déjeuners partagés, fêter les anniversaires, naissances...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moment de convivialité</li> <li>Reconnaissance des salariés par la direction</li> <li>Création de liens entre les différents corps de métiers</li> <li>Création de liens de proximité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrainte budgétaire, participation selon la catégorie professionnelle</li> </ul>



	<i>Mise en place</i>	<i>Points forts</i>	<i>Points faibles</i>
<i>Connaissance des différents corps de métier</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une journée d'échange de poste style « vis ma vie », une fois par an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohésion d'équipe</li> <li>• Connaissance du métier de l'autre</li> <li>• Prise de recul</li> <li>• Prise de conscience</li> <li>• Diminution des conflits inters professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Coût budgétaire</li> <li>• Chronophage</li> </ul>
<i>Retrouver le sens par le dialogue</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à des groupes de parole animés par des psychologues ou des intervenants extérieurs</li> <li>• Analyse des pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilite la communication</li> <li>• Cohésion d'équipe</li> <li>• Considération de son rôle au sein de la structure en positif</li> <li>• Prise de recul</li> <li>• Bien-être au travail</li> <li>• Retrouver le sens du dialogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes budgétaires</li> <li>• Confiance en l'intervenant</li> <li>• Participation</li> </ul>



# Motivation au travail

*Place à l'autonomie !*

*Melinda BESSAHRAOUI, Louna MALARET, Michèle MASSOT, Victor FERRER, Coralie ETIENNE, Florence BOUCHER, Clémence GONNET, Nicolas BEAUSEJOUR, Pauline MANNA, Adrian PALACIO, Juliette SALETTI et Séléna DELPORT*

# L'autonomie via la responsabilité : les rôles de référents et tuteurs

## Les objectifs :

- **Attribution de responsabilités** aux salariés en fonction de ses compétences, de ses appétences et de son niveau d'expertise.
- **Développer l'autonomie** via la responsabilisation et le sentiment d'utilité

## La mise en œuvre opérationnelle :

**1ère étape** : faire l'**inventaire des compétences** et domaines d'expertise de chaque salarié dans le cadre des entretiens annuels.

**2ème étape** : organisation de **groupes de travail** pour déterminer les domaines pour lesquels des références seront nécessaires.

**3ème étape** : vérification auprès de chaque professionnel de l'**adhésion** au projet et de la **répartition équitable** des références.

**4ème étape** : **formalisation par écrit** des missions des référents par domaine, de leur étendue et de leurs limites.

**5ème étape** : **validation** par l'équipe de direction.

**6ème étape** : **mise en place** des références

**7ème étape** : **évaluation**, contrôle et réajustement.

# L'autonomie via la responsabilité : les rôles de référents et tuteurs

## Les forces :

*S'appuyer sur les compétences* des salariés et les mettre à profit.

Favoriser l'expression de la *créativité et l'implication* au travail.

Sentiment de *reconnaissance et d'utilité*.

*Redynamisation* des salariés

*Valorisation* des savoirs faire.

Motivation à la *veille intellectuelle* des salariés.

*Implication accrue* du salarié dans le bon fonctionnement de l'établissement.

*Amélioration de l'accueil* des nouveaux salariés et des stagiaires.

Développement du *lien avec les instituts de formation*

## Les faiblesses :

Risque de dérives dans la délégation des missions.

Risque de surinvestissement d'un professionnel au détriment des autres missions.

Risque de mauvaise gestion du temps de travail.

Risque de rivalité entre professionnels.

Risque de comportement hiérarchiques entre salariés.

Risque de vexation ou de jalousie au moment des désignations de référents.

Risque de démobilité du cadre intermédiaire.

# L'autonomie via la restauration du lien de confiance grâce à la participation des salariés dans l'élaboration des plannings et des fiches de poste

## Les objectifs :

Impliquer les salariés dans la **redéfinition de leurs missions**

**Restructurer les plannings** en fonction des besoins réels repérés

Favoriser la **cohésion d'équipe** et la **communication**

Limiter le **taux d'absentéisme**

## La mise en œuvre opérationnelle :

**1ère étape** : **présenter les thèmes** lors de réunions pluridisciplinaires. Lors de ces réunions, il est important de rappeler le cadre légal.

**2ème étape** : **créer des groupes** de travail.

**3ème étape** : **dégager des temps** de travail de chaque groupe.

**4ème étape** : **définir les interactions** entre chaque professionnel.

**5ème étape** : organiser des réunions de **restitution**.

# *L'autonomie via la restauration du lien de confiance grâce à la participation des salariés dans l'élaboration des plannings et des fiches de poste*

## Les forces :

*Valoriser le travail* de chacun et ainsi la motivation de tous

Création du *bien-être* au travail

*Apaiser les tensions* entre collaborateurs et contribuer à *l'efficacité*

Amoindrir la *pénibilité* au travail

*Améliorer la qualité* de l'accompagnement des usagers

## Les faiblesses :

Déstabiliser une organisation déjà en place depuis un certain temps

Sentiment de méfiance (exposition nécessaire du travail accompli)

Prise d'une trop grande liberté et intérêts personnels

Difficulté quant au fait de se mettre d'accord

Pas de regard neuf

# L'autonomie favorisée par un entretien annuel axé sur cette question

## Les objectifs :

Permettre au salarié de **déterminer et exprimer ses besoins**, ses attentes, sa perspective professionnelle en matière de :

- besoin de **formation**
- projet d'**évolution** de carrière professionnelle.

Permettre au professionnel de **suggérer des projets** dont il serait **acteur**.

Recueillir les **propositions** quant aux **solutions** possibles concernant les problématiques soulevées.

## La mise en œuvre opérationnelle :

L'entretien est organisé **une fois par an**, entre le directeur et le salarié, et sur une durée de **1h30 à 2h00**.

Ce temps d'échange doit avoir lieu dans un **climat de confiance**, de **juste distance** et de **confidentialité**, pour être pleinement bénéfique aux deux parties.

Le **climat de confiance et de bienveillance** se **construit** et s'entretient au quotidien et en amont des entretiens.

# L'autonomie favorisée par un entretien annuel axé sur cette question

## Les forces :

L'entretien annuel conduit de cette manière peut permettre de **prendre conscience des besoins et difficultés** rencontrés par le salarié, connaître son ressenti et sa perception de son travail.

Cela peut également participer à **rendre** le salarié **acteur de son évolution** de carrière, **s'impliquer** dans l'évaluation et **l'amélioration de l'organisation du travail**.

## Les faiblesses :

Difficulté à dépasser le **lien hiérarchique** pour permettre la **libre expression** du salarié.

Veiller à demeurer **transparent** sur le **caractère réalisable** et la **faisabilité** des actions abordées, afin que le salarié se sente **écouté, compris et non démotivé**.

# L'autonomie via la participation à la réflexion

## Les objectifs :

**Groupe de travail** sur des thématiques définies  
(inscription sur un groupe au choix) + convivialité

**Impliquer** dans l'organisation du travail, résoudre  
problématique et faire des propositions

## La mise en œuvre opérationnelle :

Des groupes de travail organisé selon **deux options** :

1. Des projets portés par **la direction** (ex: projet d'établissement, livret d'accueil...)
2. Des thématiques sur lesquelles **les collaborateurs** aimeraient travailler (ex : la prévention des chutes dans le services, favorisation de l'hydratation, plan bleu)

**Organisation dans le temps** : organisation tous les deux mois.  
L'inscription dans au moins un groupe de travail est obligatoire mais les collaborateurs peuvent choisir dans quel groupe de travail ils veulent s'inscrire le créneau horaire dans la journée est fixé en fonction des charges professionnelles et déterminé en équipe.

**Moyens humains et techniques** à mobiliser pour la réalisation de cette action :

- Désignation d'un rapporteur pour renforcer l'autonomie et la responsabilisation au sein du groupe de travail
- Une salle à disposition
- Café offert
- Ordinateur à disposition du groupe de travail

## L'autonomie via la participation à la réflexion

### Les forces :

- Les collaborateurs seront plus **enclins** à respecter le protocole choisi s'il vient d'eux, s'il a été réfléchi en équipe ils auront l'impression d'être **partie prenante** dans l'élaboration du travail. Ainsi le sentiment de travail exclusivement prescrit sera atténué.
- Et cela pourra amener à plus de **motivations** au sein de l'équipe.

### Les faiblesses :

- Mauvaise **répartition** du temps de parole, certains salariés introvertis pourraient avoir du mal à exprimer leurs idées.
- Sentiment d'être dans **l'obligation** de participer au groupe de travail.
- Il faut que le manager prenne en compte les idées des salariés afin que leur travail ait du **sens**.

# L'autonomie via la confiance en soi

## Les objectifs :

Permettre aux salariés de *s'investir davantage* dans leurs tâches

*Considérer le salarié* pour qu'il soit épanoui au travail et devienne plus autonome

*Permettre au salarié de se sentir plus sûr de lui* afin de gagner en autonomie dans son travail

## La mise en œuvre opérationnelle :

**Bilan de compétences** : le manager va ainsi évaluer les actions qui ont été faites et valoriser le travail effectué par le collaborateur

Un temps défini accordé en fin de réunion hebdomadaire pour **féliciter les collaborateurs**

Mise en place d'un tableau qui permettra aux **collaborateurs de s'auto-évaluer anonymement** afin d'évoquer les accomplissements réalisés et les pistes d'amélioration

## *L'autonomie via la confiance en soi*

### Les forces :

Le collaborateur pourrait devenir **force de proposition** s'il sent qu'il a la confiance de sa direction

La reconnaissance pourrait permettre au collaborateur d'**être plus consciencieux dans son travail et plus impliqué** sur le long terme

### Les faiblesses :

Le salarié pourrait se reposer sur ses acquis et se relâcher dans la réalisation de ses tâches

Un lien de proximité qui entraînerait trop de familiarité pourrait s'installer entre la direction et les collaborateurs



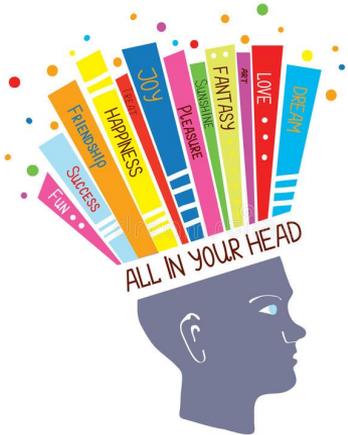
# Actions pour satisfaire le besoin de compétences favorisant la motivation intrinsèque

Julie BARRET/ Anne Sophie LAIR/ Mathieu PUAUX/ Myriam SANTANAC/ Hanna AHMED CHAOUCH / Camille BERGERON/  
Sandrine MULLER/ Jérôme QUINCI / Eva TERRAL/ Caroline CHAULIAGUET / Nehla DERRAR / Laura AGOSTINI

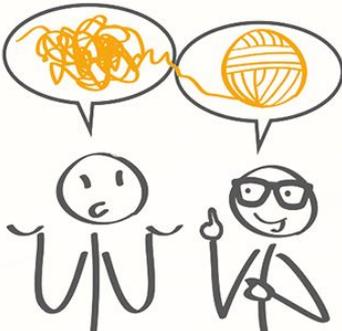
# Recommandation n°1 : Journée cohésion

Objectifs	Opérationnalisation Mise en place	Inconvénients / Contraintes
<p>Développer la bienveillance, l'écoute, les compétences relationnelles et interpersonnelles</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser une journée en dehors de l'établissement en louant un endroit approprié. (dupliquée)</li> <li>2 dates ( équipe / contre équipe)</li> <li>- trouver une entreprise pour animer/ coacher les différents ateliers sous forme de jeu: résoudre de nombreux défis en équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Motiver les salariés à s'investir et arriver à leur faire percevoir l'intérêt de cette activité pour susciter l'intérêt collectif</li> <li>- Organisation des plannings</li> <li>- Risques de contestations si hors temps de travail, donc temps payé</li> <li>-Fermeture de l'établissement impossible, nécessité de réaliser 2 journées</li> <li>-Budget à prévoir pour l'organisation des journées</li> </ul>

# Recommandation n°2 : Mise en place d'interventions de Psychologie Positive par un psychologue

Objectifs	Opérationnalisation Mise en place	Inconvénients /contraintes
<p data-bbox="104 478 498 565">Travail sur le sentiment d'auto-efficacité</p> 	<p data-bbox="591 478 966 517">Choix du psychologue</p> <p data-bbox="591 583 1132 670">Mise en place d'interventions de Psychologie Positive</p> <p data-bbox="591 736 1240 877">Répertorier ses forces et ressources personnelles. Les mettre au service de son travail et de l'équipe.</p> <p data-bbox="591 943 1136 982">2 dates ( équipe / contre équipe)</p>	<p data-bbox="1267 478 1634 561">Budget à prévoir pour l'intervenant extérieur</p> <p data-bbox="1267 615 1638 696">Budget pour le temps consacré aux ateliers</p>

## Recommandation n°3 : Formation continue par partage des compétences

Objectifs	Opérationnalisation Mise en place	Inconvénients Contraintes
<p>Développer les compétences techniques des membres d'une équipe en "apprenant des uns et des autres" = Partage de compétences</p> 	<p>Bilan des compétences techniques au niveau d'une équipe en réunion d'équipe</p> <p>Identification des référents techniques</p> <p>Formation des binômes</p>	<p>Trouver le temps au quotidien pour mettre en place des temps de travail pour les binômes.</p>

## Recommandation n°4 : Action sur la responsabilisation

Objectifs	Opérationnalisation/Mise en place	Inconvénients /contraintes
<p>Accroître la confiance du salarié sur ses compétences en répondant à son besoin de reconnaissance.</p> <p>Augmente l'engagement dans ses missions.</p>	<p>Réécriture de fiche de poste par les salariés en groupe de travail. Dans un premier temps par métier, puis échange avec les autres métiers</p> 	<p>Difficulté de s'exprimer pour tous les salariés</p> <p>Désaccord dans le partage des tâches</p>

# Recommandation n°5 : Vis mon job

Objectifs	Opérationnalisation/ Mise en place	Inconvénients /contraintes
<p>Reconnaître les compétences et les difficultés de ses collaborateurs Faire naître des carrières</p> 	<p>Communication en interne sur le projet et sa finalité</p> <p>Planning où chacun peut s'inscrire pour suivre un autre métier sur 1/2 journée</p>	<p>Volontariat</p> <p>budget financier pour remplacement</p> 