

ERICA ESTEVAN

Formatrice Consultante & Coach certifiée

Action sociale et médico-sociale

PROPOSITION DE FORMATION – MANAGERS DE PROXIMITE

Management coopératif & Intelligence collective

Vers la mise en place d'organisations apprenantes – 6 journées

« En s'efforçant d'atteindre l'inaccessible, nous rendons impossible ce qui serait réalisable . »

Paul Watzlawick

Ces quinze dernières années, les secteurs social et médico-social ont connu de profondes mutations, influencées par de multiples facteurs ; comme les réformes successives des politiques publiques, la judiciarisation des rapports humains, l'avènement de la performance, de l'évaluation et de l'assurance qualité à l'endroit des bénéficiaires... Ainsi, les cadres intermédiaires se retrouvent à exercer leurs fonctions différemment - bien loin des modes de pensée classique - dans des contextes organisationnels de plus en plus complexes, en adoptant une vision systémique et stratégique des situations ; qui privilégie l'incertitude, l'imprévisibilité et les prépare à « manager dans la complexité ». Parallèlement, quel que soit leur contexte d'intervention, ils sont amenés à concevoir de nouveaux systèmes d'intelligibilité organisationnelle, au sein desquels, les modalités de coopération et de régulation, occupent une place majeure. Dans tous les cas, l'enjeu est de taille pour ces derniers, puisqu'ils doivent être en capacité de construire des dispositifs adaptables aux évolutions environnementales et à leur complexification, tout en proposant une offre de services qui répond à maxima, à la situation singulière des bénéficiaires accueillis.

► **Objectifs généraux de la formation :**

- ✓ Savoir mettre en œuvre le projet managérial, en accompagnant les équipes « au changement »
- ✓ Pouvoir organiser et réguler les pratiques collectives, en assurant une visibilité des décisions & des actions conduites
- ✓ Être en capacité de proposer des dispositifs innovants et performants qui prennent en compte la situation des bénéficiaires



Quartier Ferrage - 84490 Saint Saturnin-Lès-Apt ☎ 06.07.05.78.34

www.eric aestevan.com / erica.estevan@orange.fr

Siret n°792 653 826 000 18 / Déclaration d'organisme de formation n° 938 403 999 84 – Non soumis à la TVA



► **Notre engagement qualité : cette formation s'apparente à une formation-action.**

Elle prend appui sur l'expérience des managers et des situations liées à leur contexte d'intervention, afin de favoriser une réflexion collective autour des notions « de management coopératif » et des implications afférentes, notamment en matière de positionnement et posture managériales.

Capacités et compétences visées : À l'issue de la formation, les participants disposeront des connaissances et d'une méthodologie transférables à leur contexte d'intervention pour mettre en œuvre un management coopératif, en déployant des dispositifs, techniques et outils issus de l'intelligence collective.

En ce sens, un questionnaire évaluant « les effets de la formation sur les pratiques professionnelles » - transmis deux à trois mois après l'action - servira de support à l'évaluation organisée entre le client et l'organisme de formation.

► **Méthodes et moyens pédagogiques :**

Exposés théoriques et méthodologiques, études de cas et de situations pratiques. Méthode interactive basée sur l'apprentissage coopératif. Remise de documents pédagogiques aux participants. Afin de s'assurer de l'appropriation des contenus et du développement des connaissances et/ou des compétences des participants en regard de la thématique traitée, des supports d'évaluation seront mis à disposition (avant, pendant et après les séquences de formation) : test de positionnement, mises en situation et réflexion autour de cas pratiques. Un livret d'accueil et de fin de formation (supports d'évaluation accompagnés d'une formalisation des contenus de formation) ainsi qu'une attestation de formation (indiquant la nature de la formation, ses objectifs et ses contenus) seront remis aux participants.

► **Personnes concernées (groupe de 12 participants maximum) :**

Tous les managers (en fonction de directeur adjoint ou de chef de service /peu importe leur niveau d'expérience), membres de l'équipe cadre.

► **Prérequis :**

Les participants doivent transmettre au formateur, le support dédié au recueil des attentes de la formation, accompagné du test de positionnement, en amont du début des séquences.

Objectifs : capitaliser des connaissances sur la thématique de formation et répondre aux **prérequis afférents**

► **Horaires et durée des séquences de formation :**

Journées de 6h30, découpées de la manière suivante : 9h-12h / 13h30-17h

► **L'intervenante : Erica ESTEVAN**

Psychologue clinicienne et diplômée de l'EHESP (CAFDES), Erica ESTEVAN est formatrice consultante & Coach certifiée auprès d'établissements, de services sociaux / médico-sociaux, pour l'élaboration, la mise en œuvre des démarches de projets, d'évaluation, d'expertise, de coaching et de CODEV.



Première journée :

Les caractéristiques de l'organisation systémique

► Objectifs de cette séquence :

- ✓ Savoir repérer et considérer les orientations de politiques publiques dans les champs social & médico-social comme des points d'appui stratégiques en matière de conduite de projets
- ✓ Pouvoir appréhender les spécificités d'une organisation systémique et leurs implications en matière de positionnement et de posture managériales
- ✓ Être en capacité d'élaborer des stratégies managériales en déployant différents types de changement en fonction des objectifs poursuivis

► Les contenus abordés durant cette séquence :

Le matin :

- ✓ L'expertise : une compétence inédite au service des bénéficiaires et de leur situation
- ✓ Des orientations de politiques publiques qui appellent à la mise en œuvre de changements (structure – organisation – fonctionnement)
- ✓ Les incidences des démarches se référant à une perspective rationnelle dans les ESSMS

L'après-midi :

- ✓ L'approche systémique du management & la conception constructiviste du changement
- ✓ Les caractéristiques de l'organisation systémique : le triptyque régulation/communication/stratégie
- ✓ Les différents types de changement : rupture, évolutif, homéostatique



Deuxième journée :

La mise en œuvre d'un positionnement et d'une posture stratégiques

► Objectifs de cette séquence :

- ✓ Savoir traduire et communiquer avec « stratégie » - aux équipes - les orientations institutionnelles et le projet managérial qui en découle
- ✓ Appréhender les implications de son positionnement et de sa posture – en tant que cadre intermédiaire – en termes de dynamique d'équipe et de changement
- ✓ Être en capacité d'adopter un positionnement et une posture professionnels juste en situation

► Les contenus abordés durant cette séquence :

Le matin :

- ✓ L'art du stratagème ou « comment être un tacticien rusé et respectueux ? »
- ✓ Les variantes de l'autorité et du pouvoir
- ✓ Les spécificités de la communication stratégique : les attitudes à privilégier, la communication influence...

L'après-midi :

- ✓ La dynamique de la logique relationnelle : le rapport de places, les différents types de relation...
- ✓ Le processus conflictuel et le paradoxe de la double contrainte
- ✓ Les différentes interventions possibles



Troisième journée :

Les processus cognitifs et émotionnels impliqués dans la prise de décision

► **Objectifs de cette séquence :**

- ✓ Appréhender le fonctionnement de notre système de représentations et ses effets en matière la prise de décision
- ✓ Repérer et « neutraliser » les biais cognitivo-émotionnels afin d'être en capacité d'ajuster sa posture
- ✓ Comprendre les mécanismes cérébraux afin de pouvoir procéder à des « auto-recadrage »

► **Les contenus abordés durant cette séquence :**

Le matin :

- ✓ Le fonctionnement de notre système de représentations - quelques exemples de biais cognitifs : le principe d'économie et les automatismes mentaux, le système de compensation et les croyances : « pour le pire et le meilleur », la « théorie du monde juste »
- ✓ Les biais émotionnels et sentimentaux : « *L'homme juge bon ce qu'il désire* » (B. Spinoza) – le désir mimétique (René Girard) : le rôle des neurones miroirs
- ✓ L'importance des émotions pour une prise de décision juste et adaptée : les avancées des neurosciences affectives – les apports de la médecine quantique : « L'homme aux trois cerveaux »

L'après-midi :

- ✓ Les tentatives de solution ou « comment maintenir la difficulté » ? : l'évitement dysfonctionnel, le contrôle de soi et des autres, la logique de confirmation d'une croyance
- ✓ La peur et la prise de décision : entre paradoxes et complexité (les techniques de recadrage)
- ✓ L'induction sémantique et non verbale : les phénomènes de soumission librement consentie



Quatrième journée :

La mise en place d'un dispositif d'apprentissage coopératif

► Objectifs de cette séquence :

- ✓ Appréhender l'organisation du « travail en équipe pluri-professionnelle » et des pratiques collectives
- ✓ Comprendre les principes et les conditions d'une logique de coopération
- ✓ Savoir animer un dispositif d'apprentissage coopératif

► Les contenus abordés durant cette séquence :

Le matin :

- ✓ Définition et caractéristiques de la coopération en équipe pluri-professionnelle
- ✓ Les modalités de la coopération pluri-professionnelle, l'approche trans et interprofessionnelle de la coopération, les transversalités organisationnelles
- ✓ Les régulations du système interactionnel : les réunions (objectifs, objets, animation, informations échangées, prise de décision) et leur place dans l'organisation - l'évaluation et la mise en place d'actions correctrices (capitalisation de connaissances et retour d'expérience), les formes de régulation

L'après-midi :

- ✓ Les logiques du fonctionnement collectif : les différentes phases de développement d'une équipe - les systèmes de régulation dysfonctionnels
- ✓ Le dispositif d'apprentissage coopératif : définitions (co-construction, participation...) et caractéristiques (les finalités, l'organisation, les objectifs, les modalités de travail, le mode d'animation, les formes de communication, la construction d'un accord collectif)
- ✓ Le processus de prise de décision : le rôle du conflit sociocognitif et la construction d'un sens partagé



Cinquième et sixième journées :

Entre mises en pratique et expérimentations- dispositifs, techniques et outils issus de l'intelligence collective

Ces dernières séquences seront organisées de manière à proposer des mises en situations et exercices pratiques relatives à l'animation de dispositifs d'apprentissage coopératif, de co-développement professionnel, avec des techniques et outils issus de l'intelligence collective.

► **Les contenus abordés durant ces séquences :**

- ✓ Techniques d'animation de séances d'apprentissage coopératif
- ✓ Outils pour une animation créative & dynamique (réunions, groupes de travail...)
- ✓ Présentation d'un dispositif de coaching d'équipe & d'organisation
- ✓ Expérimentation de groupes de codéveloppement professionnel (CODEV)

► **Repères bibliographiques :**

ALTER N., 2005, *L'innovation ordinaire*, 2^{ème} édition, Paris : PUF.

BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod.

BERIOT D., 2014, *Manager par l'approche systémique*, 5^{ème} édition : Paris : Eyrolles, Édition d'Organisation.

BIGOT P., 2014, *Le coaching orienté solution*, 2^{ème} édition, Paris : Eyrolles, Édition d'Organisation.

DE ROSNAY J., 1977, *Le microscope, vers une vision globale*, Paris : Points.

FOUDRIAT M., 2013, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : perspectives théoriques croisées*, 2^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP.

FOUDRIAT M., 2016, *La co-construction : une alternative managériale*, Rennes : Presses de l'EHESP.

FRIEDBERG E., 1997, *Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée*, 2^{ème} édition, Paris : Éditions du Seuil.



GENELOT D., 2017, *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod.

GUELLIL A., GUITTON-PHILIPPE S., 2018, *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale*, 5^{ème} édition, Paris : ESF Éditeur.

KOURILSKY F., 2014, *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, 5^{ème} édition, Paris : Dunod.

LE MOIGNE J.L., 1999, *La modélisation des systèmes complexes*, Paris : Dunod.

MORIN E., 1977, *La Méthode, tome 1, La nature de la nature*, Paris : Éditions du Seuil.

MORIN E., 2005, *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Éditions du Seuil.