ADAPEI
Charente

L'approche systémique, une ressource pour le management des ESSMS

Février

2021

Vincent Kadi
Le sens du collectif: du projet à la communauté d'action
+33(0)642241194 — vincent.kadi@conseil-formation.net

VOTRE DEMANDE

Formulée par Monsieur Soulet, directeur du pôle hébergement, la demande concerne une formation à l'approche systémique dans les fonctions managériales.

Ouverte aux cadres hiérarchiques de l'association, la formation doit être mise en œuvre au second semestre 2021.

La demande est « d'accompagner les cadres dans l'élaboration de stratégies d'interventions adaptées au contexte en utilisant les ressources du système ».

MA PROPOSITION

> *« Aussi audacieux soit-il d'explorer l'inconnu, il l'est plus encore de remettre en question le connu. » Walter Kasper*

ANALYSE DE LA DEMANDE

La formation procède d'une double conviction.

Celle que la **transformation** de l'offre conduisant au développement de dispositifs plus agiles, décentralisés et intégrés appelle un **renouvellement** des pratiques managériales.

> *La responsabilisation et le développement de l'autonomie des collectifs de travail, ce n'est pas moins de management, c'est manager autrement.*

Le virage inclusif est aussi un virage **culturel**. Interroger les modèles mentaux est au cœur de l'approche systémique, et constitue une ressource particulièrement utile dans ce contexte.

Deuxièmement, les établissements et services médico-sociaux ont toujours été des organisations du **lien**. L'autodétermination, le développement des approches parcours, l'inclusion, le mode projet conduisent à augmenter **l'interdépendance** des acteurs et la **complexité** des dispositifs.

> *Cela renforce la pertinence de l'approche systémique, qui fait de la relation une clé de lecture des organisations.*

La formation n'a pas pour objectif de former des **intervenants en systémique**, mais de partager un autre regard sur les organisations au service des enjeux managériaux actuels, et plus particulièrement **l'accompagnement du changement** et le **développement de l'autonomie** des collectifs de travail.

> *Des processus d'accompagnement du changement et d'organisation de l'action collective pourront être abordés afin de doter les cadres d'outils transférables.*

APPROCHE PEDAGOGIQUE

La formation a pour objectif de compléter la grille de lecture des cadres sur leur organisation et ainsi que leurs pratiques d'intervention.

Au-delà des **apports** conceptuels et méthodologiques , la formation constitue un **cheminement réflexif** propre à soutenir un **changement** de regard.

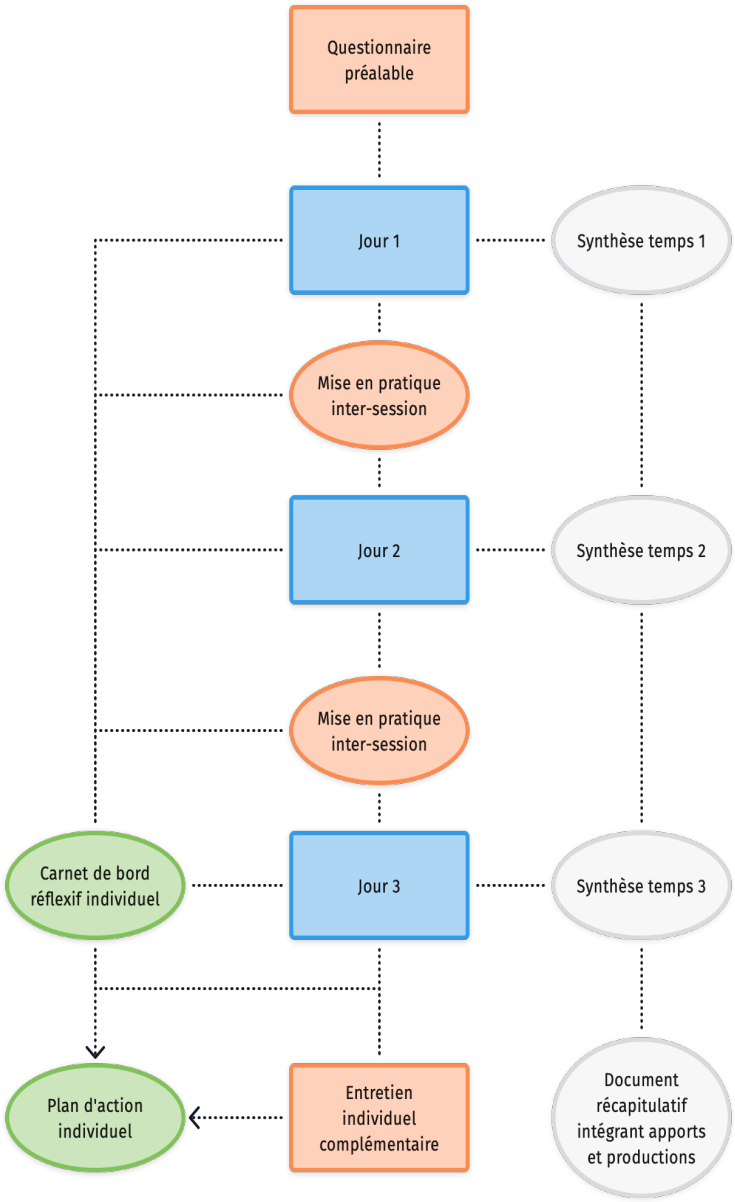
Accompagner la mise en pratique des connaissances acquises

Le dispositif pédagogique proposé place au centre le **transfert des apports** dans la pratique.

> *Trop souvent, la pression du quotidien fait replonger les cadres dans la gestion des urgences et brise la dynamique engagée par une action de formation, réduisant sa portée.*

Aussi, dans la prise en compte de la disponibilité des cadres, la démarche constituera un **dispositif mixte** intégrant :

- ➔ Temps collectifs et temps individuel
- ➔ Temps en session et en inter session



Le temps de formation est réduit à 3 jours afin de dégager du temps pour un accompagnement individuel structuré.

Un dispositif pédagogique complet

Un questionnaire préalable

Un questionnaire est diffusé en amont de la formation afin d'affiner le programme au regard du questionnement des cadres et engager la réflexion.

Les ajustements du programme seront validés par le commanditaire.

Des temps de formation collectifs

Les journées de formation intègrent :

- ➔ Des apports
- ➔ Des mises en pratique
- ➔ Des illustrations
- ➔ Des supports d'autodiagnostic et de réflexion sur sa situation

Le support de présentation sous forme de carte mentale est en cohérence avec le fond du propos. Afin de dynamiser les échanges, l'outil Klaxoon est mobilisé[1] afin de faciliter la participation et le travail sur des modèles visuels.

Une mise en pratique intersession

Des supports[2] de travail et d'observation entre les sessions favorisent l'aller-retour entre réflexion et action, et permettent de garder la dynamique tout au long de la démarche.

Ces mises en pratique seront dimensionnées en concertation avec les stagiaires en fonction de leurs contraintes de temps. Un dispositif de rappel et relance amicale sera proposé.

La constitution d'un carnet de bord réflexif individuel

Pour accompagner efficacement le cheminement individuel, les réflexions, éléments de diagnostic et pistes de travail seront centralisés dans un document personnalisé individuel.

L'intervenant proposera un outil mixte papier/numérique permettant de centraliser ces traces pour chaque stagiaire, et constituant un "livret d'apprentissage[3] ».

Un entretien individuel

En fin de formation, un entretien individuel sera proposé à chaque stagiaire afin de construire un plan d'action individualisé permettant de valoriser pleinement la formation dans la pratique.

Synthèses intermédiaires et document récapitulatif

Afin de faciliter le partage, la conservation des apports pour de futures références, des documents de synthèse sont communiqués à l'issue de chaque journée.

---

1 Via smatphone, sans création de compte requise.

2 Des supports numériques seront proposés.

3 Une support personnel et confidentiel.

Ces documents comprennent à la fois les apports de la formation et les éléments élaborés par le groupe.

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

- Acquérir des méthodes et des outils issus de la logique systémique
- Élaborer soi-même ses stratégies de changement
- Comprendre ses propres interactions avec une équipe. Instaurer de la coopération et de la collaboration.
- Développer l'autonomie des équipes afin d'investir les zones de valeur de l'organisation, là où les professionnels interagissent avec les usagers pour créer des solutions sur mesure

PROGRAMME DE FORMATION

Retour sur le questionnaire préliminaire à la formation

Séquence 1 : Les fondamentaux de l'Approche Système

- Les bases conceptuelles de l'approche systémique
  - Les fondateurs de l'approche systémique
  - Distinguer les différents courants aujourd'hui
- Structures et comportements des systèmes
  - Les éléments clés
  - Petite typologie de systèmes
- Comparaison entre l'approche systémique et l'approche analytique
- Principales caractéristiques des systèmes complexes
- Mise en pratique

Séquence 2 : Adopter l'approche système

- Pouvons-nous modifier notre perception du monde ?
- Les systèmes et nous : pourquoi leur comportement nous surprend, reconnaître pièges et opportunités
- Les dix commandements de l'approche systémique
- Les points d'intervention génériques dans un système
- Mise en pratique

Séquence 3 : Changer le management pour manager le changement dans le secteur social et médico-social

- Quelles implications managériales pour la transformation de l'offre dans le secteur médico-social ?
- Les nouvelles pratiques organisationnelles et managériales
- Du manager mécanicien au manager jardinier : en quoi l'approche système est pertinente pour manager les organisations dans le contexte à venir
- Les différents stades de développement des organisations selon le modèle de Frédéric Laloux.
- Mise en pratique : où se situe votre organisation ?

Séquence 4 : Les besoins vis-à-vis d'une posture managériale systémique dans le champ du management

- La traduction en termes d'enjeux managériaux
- Les réflexes du "penser systémique" pour aborder les questionnements d'action
- Du mythe de l'objectivité au principe de responsabilité
  - Les deux niveaux de réalité : bien gèrer son espace de libre arbitre et de responsabilité.
- Mise en pratique : regard sur mes propres biais

Séquence 5 : L'application dans la résolution de problème

- Examiner, clarifier ou redéfinir l'énoncé du problème
- Énoncé vague, trop restrictif, niveau logique inadéquat, présupposés ou prédictions limitants
- Explorer les « solutions » déjà tentées
- Projeter le futur souhaité : construire le désir de changement
- Exploiter les ressources, tirer profit des résistances

Séquence 6 : Pratiques de communication et dynamiques collectives

- La communication à la lumière de l'approche système
- Le modèle CMM (Coordinated Management of Meaning) pour analyser les dynamiques relationnelles.

Séquence 7 : Changement et permanence, des processus paradoxaux

- Les deux TYPES de changement : L'homéostasie et l'évolution
- Vouloir changer ne suffit pas : tout changement résulte d'un apprentissage ou l'implique
- Les limites du modèle analytique et de la logique disjonctive : changer, c'est avant tout penser différemment
- Dépasser la logique du tiers exclu et la causalité linéaire
- La pertinence du modèle systémique et de la logique conjonctive
- Présentation de différents processus d'accompagnement du changement

DEVIS

Soit 3 jours sur site de formation à 1200€ HT et 1 jour à distance à 1100€ HT, soit un total de 4700€.

Frais de déplacement : 3 AR en 2nd classe Paris Angoulême à 65€, soit 195€.

PRESENTATION DE L'INTERVENANT

Vincent Kadi, consultant-formateur spécialisé dans le secteur social et médico-social, 14 ans d'expérience. Membre de la coopérative d'activité Oxalis, Sociétaire de la Manufacture Coopérative. Ingénieur des Mines (Management des systèmes de décision & Ingénierie Territoriale).