

<https://ressources.anap.fr/imagerie/publication/1645-accompagner-et-manager-le-changement-1>

Méthode ♦ Kit de productions

Accompagner et manager le changement

Accompagner le changement c'est accélérer l'appropriation de la nouvelle organisation d'un service d'imagerie par les utilisateurs tout en tentant d'en minimiser les effets non désirables. Animer son équipe, faire progresser tous ses collaborateurs, évaluer leurs performances et maintenir la dynamique de groupe nécessaire au bon fonctionnement d'un service d'imagerie sont autant de défis que doivent relever les équipes médicales et l'encadrement. Dans un contexte évolutif et innovant, les outils de gestion d'un service d'imagerie sont nécessaires mais insuffisants pour inscrire une dynamique et permettre une gestion efficace et efficiente. Cette fiche a l'ambition de vous apporter quelques repères pour encadrer une équipe pluri professionnelle dans des conditions organisationnelles nouvelles, les motiver, les orienter pour atteindre les objectifs.

Cible

- Cadres du service d'imagerie
- Coordonnateur médical

Enjeux

- Dynamiser et sécuriser son profil managérial
- Favoriser une dynamique de groupe, un engagement collectif basé sur la reconnaissance de chacun des acteurs
- S'adapter et faire face aux contextes évolutifs



Indicateurs de suivi

- Taux absentéisme
- Indicateurs au choix contenus dans le **baromètre social** (par exemple : intérêt au travail, reconnaissance de votre travail par la hiérarchie, acquisition de nouvelles compétences...) (outil proposé dans ce kit)
- Turn-over dans l'équipe



Kit Outil / REX

- **Baromètre social**
- **Outils de résolution de problèmes : Brainstorming**
- **Outils de résolution de problèmes : Approche 5M**

- Cartographie des acteurs
- Plan de communication
- Trame de plan de déploiement
- La boussole de l'aide
- Matrice d'impact du changement
- Ateliers d'animation de groupe



Pré-requis

- Connaissance de base en management
- Maîtrise des outils de pilotage et de reporting



Clés de la réussite

- La réussite de tout projet réside essentiellement en la capacité du manager ou du chef de projet à mener la réalisation des axes opérationnels tout en tenant compte des facteurs humains
- Pour réussir un projet de modernisation ou de réorganisation il convient de s'appuyer sur l'ensemble des acteurs et d'assurer une reconnaissance mutuelle (la place et le rôle occupé par tous les acteurs de la structure)
- Être attentif à la cohérence du projet et s'assurer de la cohérence des visions médicale et paramédicale



Thèmes et fiches associés

- Fiche : **Faire un état des lieux du fonctionnement de son service d'imagerie**
- Fiche : **Assurer le maintien et le développement des compétences des ressources non médicales**
- Fiche : **Se doter d'outils d'aide à la décision pertinents pour son service d'imagerie**
- Fiche : **Définir des règles de management et les mettre en application**

Actions pour la mise en oeuvre

1. Caractériser son environnement et son contexte professionnel

Manager une équipe au sein d'un service d'imagerie demande de la rigueur, de la méthode et une bonne connaissance des métiers, de l'environnement et du contexte professionnel.

La prise de poste doit débiter par une exploitation fine de toutes les données tangibles disponibles, par une phase d'observation, d'immersion et d'entretiens avec les acteurs.

1.1. Connaître le niveau de performance et formalisation des règles de son service d'imagerie

Tous les éléments relatifs à cette action sont décrits dans la fiche : **Faire un état des lieux du fonctionnement de son service d'imagerie**.

1.2. Evaluer la prise en compte des valeurs par les acteurs au sein du service d'imagerie (satisfaction du patient, qualités des soins, qualité de l'ambiance de travail)

Vous chercherez à objectiver toutes les dimensions de votre rôle et de votre mission par des données tangibles. Elles serviront de base à votre communication et inscriront un mode relationnel professionnalisant entre vous et les acteurs. L'exploitation de ces données vous permettra le cas échéant de vous y raccrocher pour dynamiser l'équipe ou recentrer chaque acteur sur des objectifs clairs qui seront évalués grâce à des indicateurs de suivi. L'ambiance et la qualité de vie au travail peuvent être suivies grâce à des enquêtes de type **baromètre social**, outil proposé dans ce kit. Des outils de résolution de problèmes peuvent être utilisés pour centrer les discussions et faciliter la recherche collective de solution, comme **le brainstorming** ou « **l'approche 5M** » proposés dans ce kit.

2. Définir une vision et la partager

Au-delà de la feuille de route et des plans d'actions qui seront mis en oeuvre, vous devez construire une vision claire afin d'impulser une dynamique pour chacun des acteurs du service. Cette vision servira d'ambition collective, elle sera partagée et permettra à tous de s'y raccrocher le moment venu.

Cette ambition collective, en lien direct avec les enjeux et l'environnement de travail, doit permettre de se projeter dans un futur à la fois positif et rassurant. Cette vision sera simple et tout un chacun pourra l'interpréter sans ambiguïté, vous l'exprimerez avec des mots de tous les jours. Elle devra s'adapter aux évolutions du contexte économique et social. Elle doit permettre d'amener les équipes du présent (ce que nous sommes, ce que nous faisons, comment nous nous comportons, etc.) vers demain (ce que nous voulons être, ce que nous voulons faire, quelles évolutions nécessaires de nos pratiques et de nos organisations ?).

Cette étape de construction de la vision commune doit être menée avec les responsables et avec la participation des acteurs du service d'imagerie. Le temps investi à la construire sera largement récupéré lors des différentes phases de mise en œuvre du projet.

Pour vous aider à construire votre vision, nous vous proposons d'utiliser le schéma suivant articulé autour de 5 éléments :

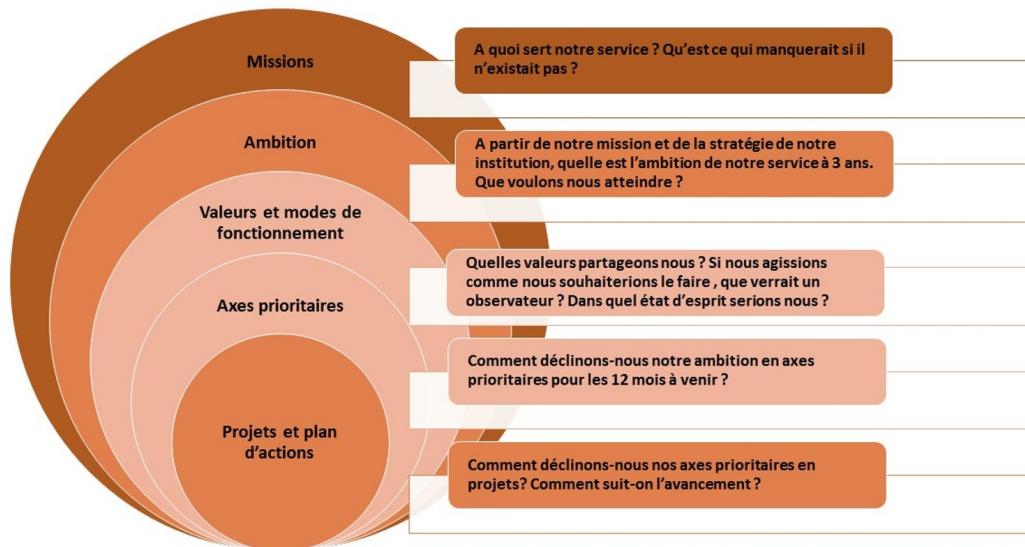


Figure 1 : Source « Le changement individuel et collectif » – Arnaud Tonnelé

3. Améliorer sa communication

Un projet clair et une vision commune doivent vous permettre de fédérer vos équipes. Cela doit vous conduire à vous adapter à tous les acteurs en tenant compte des groupes professionnels, des repères de chacun, des convictions, des valeurs et de l'historique du service d'imagerie. Au-delà de la diversité des collaborateurs et des différents contextes, une vision claire influence positivement l'ensemble des acteurs. Elle permet une coopération durable et guide le collectif vers un positionnement d'équipe où chacun reconnaît la place de l'autre, et concrétise son engagement dans les projets et le maintien de la dynamique des organisations. Elle apporte à la fois le cap (vision à 3 ans) mais aussi les plans d'actions à court terme (1 an). Elle servira pour le pilotage et le suivi régulier avec votre équipe, d'où l'importance de la partager, de communiquer sur cette vision et ces ambitions.

3.1. Identifier les enjeux et les jeux d'acteurs : comprendre les résistances

Il s'agit de comprendre toutes les relations interpersonnelles qui s'exercent au sein du service d'imagerie. Le manager doit amener les acteurs ayant des comportements ou des points de vue différents à travailler ensemble dans une dynamique d'équipe, source d'efficacité et de motivation pour tous. L'utilisation de l'outil « **Cartographie des acteurs** », proposé dans ce kit, peut vous permettre de comprendre le positionnement des différents acteurs du service. Ce travail permet notamment d'objectiver les rapports et les enjeux de chacun des collaborateurs ou groupes de collaborateurs que vous êtes amené à faire travailler ensemble.

L'outil proposé permet de comprendre les éléments qui constituent le quotidien des acteurs pour définir une stratégie de changement à travers des critères objectifs :

- Quels sont les acteurs impliqués et engagés au regard de la problématique posée (l'objet d'un

changement) ?

- Quels problèmes cherchent-ils à résoudre, c'est-à-dire quels résultats cherchent-ils à atteindre ?
- De quelles ressources disposent-ils ?
- Quelles sont les contraintes auxquelles ils doivent faire face ?
- In fine, quel type de stratégie mettent-ils en œuvre pour résoudre leur problème de départ ?
- Quel est leur niveau d'adhésion au projet, au service ?
- Quelles sont leurs capacités d'action et d'influence, quel positionnement et quelles alliances avec d'autres acteurs ?

Dans le cadre d'un projet d'envergure ou un processus de changement important, vous devez rester vigilant et tenter de vous mettre à la place des personnes et des groupes constituant votre équipe afin d'en comprendre la logique probable : si j'agissais de cette manière, quels pourraient être mes enjeux ? en quoi mon pouvoir dans cette situation pourrait expliquer mon comportement ?

Grâce à une écoute des informations de terrain et en observant les comportements, vous serez en mesure d'ajuster et d'adapter votre stratégie au bénéfice de la réussite de votre projet et au service de votre organisation.

3.2. Sensibiliser et faire adhérer les acteurs

Le manager du service d'imagerie peut être amené à proposer une vision, un projet ou une organisation en rupture avec l'existant. Les étapes de compréhension et d'adhésion par les acteurs passent par une communication claire et un respect des phases inhérentes à tout changement telles qu'elles sont décrites d'après les travaux d'Elisabeth Kübler-Ross (le choc, le déni, la colère, la peur, la tristesse, l'acceptation, la quête de sens et le renouveau). Des plans de communication adaptés permettront de pouvoir s'adresser à chaque groupe professionnel ou chaque individu en tenant compte de ses particularités :

- puis-je faire ce que l'on me demande ?
- vais-je savoir le faire ?
- est-ce que cela me donne envie ?
- qu'est-ce que j'y gagne ?

Dans cette stratégie de communication, l'utilisation de l'outil « **Plan de communication** » proposé dans ce kit vous permet de construire votre plan de communication et de communiquer pour expliquer, pour convaincre, rassurer, mobiliser et accompagner tous les professionnels du service d'imagerie dans le changement.

3.3. Valoriser les résultats et dynamiser son équipe

Le besoin de reconnaissance est nécessaire pour tous les professionnels. Lors des réunions de service, par un système d'affichage ou de communication mais aussi de manière informelle, il convient de pouvoir exploiter tous les résultats obtenus (tableau de bord et d'activité, suivi d'indicateurs, satisfaction, enquêtes, projets en cours, etc.). Cette culture du reporting avec des points d'étapes réguliers des progrès et des projets permet à tous les professionnels du service d'imagerie de se sentir reconnus et acteurs positifs au service d'une réalisation collective. Une **trame de plan de déploiement** vous est proposée parmi les outils de ce kit. Une relation d'équipe basée sur une reconnaissance mutuelle est un levier de motivation fort, elle permet d'encourager individuellement et collectivement, et de maintenir une dynamique au sein de l'équipe.

Il est nécessaire d'être attentif aux positionnements individuels des acteurs du service d'imagerie. Le manager doit tendre vers une relation de professionnel à professionnel, basée sur la reconnaissance des contributions individuelles. L'outil « **La boussole de l'aide** » proposé dans ce kit peut faciliter votre démarche et aider vos équipes à progresser. Dans le même temps, grâce à une rigueur organisationnelle, une maîtrise et le respect des consignes le manager aura plus de temps pour reconnaître la richesse humaine dont il dispose et la valoriser en termes d'apport et de contributions dans le projet et les réalisations communes (cf. évaluation annuelle).

4. Former pour favoriser l'apprentissage et la mise en œuvre des activités et des projets

Vous chercherez à créer les conditions d'expression des potentiels des acteurs de votre service. La position et les attitudes que vous développerez vous permettront de promouvoir les situations apprenantes bien au-delà de la dynamique de maintien et de développement des compétences. Plus votre équipe s'équilibrera sur une forte maturité professionnelle et plus votre niveau relationnel sera basé sur une relation gagnant-gagnant, plus votre équipe sera en capacité de s'adapter aux évolutions organisationnelles. Favoriser l'apprentissage quotidien permet à tout un chacun de reconnaître l'autre et de travailler pour le bien de l'équipe et au bénéfice du service rendu au patient. Les objectifs collectifs

priment sur les individualités et permettent à l'ensemble de l'équipe de développer son sentiment d'appartenance à tout l'environnement hospitalier. Cette action renvoie à la fiche : [Assurer le maintien et le développement des compétences des ressources non médicales](#).

5. Mobiliser les acteurs

5.1. Passer de la nécessité au désir de changer

Pour accompagner les projets et le changement, vous devez anticiper les comportements probables ou attendus des groupes et des personnes. Pour faciliter ce travail, l'outil « [Matrice d'impact du changement](#) » vous est proposé dans ce kit. Leur volonté de coopérer sera variable. Vous serez attentif à comprendre les résistances et les inquiétudes de chacun. Il convient d'identifier les alliés dont vous disposez dans votre équipe pour en faire des ambassadeurs qui permettront de mettre en place une dynamique. Dans tous les cas, vous éviterez de trop vous focaliser sur les acteurs hostiles ou opposants.

5.2. Renforcer l'appropriation des projets par les acteurs et le partage des responsabilités

Des rencontres régulières par le biais de groupe de travail (dont des [exemples d'atelier](#) vous sont proposés dans ce kit), l'objectivation des informations, la transparence de votre communication doivent vous conduire sur une boucle d'échanges bâtie sur deux niveaux d'interactions : le formel et l'informel. Vous devez accepter que les deux boucles se nourrissent l'une et l'autre.

La première étape nécessaire à tout projet ou toute organisation est la socialisation. Elle sert de ciment à l'étape de formalisation et d'échange entre les professionnels et entre les différents acteurs.

En laissant du temps pour réaliser ces deux étapes, et en les accompagnant grâce à votre posture, vous permettez de voir se combiner et s'enrichir tous les savoirs et tous les potentiels au sein de votre équipe. Cette dynamique d'échange et d'apprentissage permet au manager de s'appuyer sur l'équipe en partageant les responsabilités, et conduit à l'appropriation par tous des projets et des enjeux.

5.3. Légitimer le projet et garantir la participation des acteurs clés

Le formalisme et la rigueur de votre suivi permettront à tous de suivre le niveau de réalisation. En reconnaissant les compétences et le potentiel de chacun et en définissant clairement les rôles et les missions de tous, vous faciliterez votre management et renforcerez votre leadership.

Glossaire

[pilotage](#)
[REX](#)

Date de parution : 01/01/2017

Télécharger la production