

Construire une equipe et developper sa totipotentialite

Construir uma equipe e desenvolver sua totipotencialidade

How to built the totipotentiality of a team

Establecer un buen equipo y desarrollar su totipotencia

Manuel Salazar¹
Laurence Mermoud²
Anoucha Galeazzi³

RESUMÉ

Le but de cette démarche fut d'accompagner l'équipe de direction pluridisciplinaire des soins afin qu'elle se construise d'une manière solide, d'être armée face aux changements structurels prévus dans les deux ans et d'en anticiper les impacts. C'était également de démontrer la pertinence d'un outil efficace permettant l'augmentation de la cohésion d'équipe, ainsi qu'une méthode simple pour accroître la compréhension mutuelle de l'équipe, permettre une meilleure utilisation du potentiel et des compétences de l'équipe, fluidifier la communication dans l'équipe. Le contexte et la description du problème sont : une équipe de cadres du département hospitalier à un premier stade de maturité avec beaucoup de personnes nouvellement promues dans une fonction de cadre. A cela s'ajoute la perspective d'une fusion dans 2 ans avec une

institution de culture différente (privée/public, universitaire.). Cette équipe n'était pas en pleine confiance quant à ses propres compétences et forces. A la base, cette démarche apporte une meilleure compréhension du fonctionnement d'une équipe, une meilleure tolérance et plus de liberté au sein de l'équipe pour construire collectivement. En même temps, le débriefing individuel permet une introspection bénéfique à un cadre offrant un accompagnement dans la prise de position à responsabilité de personnes. Cela permet un temps de découverte.

Mots-clés: totipotentialité, équipe, complémentarité préférence de travail, cohésion.

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi acompanhar a equipe pluridisciplinar de dirigentes de saúde de forma a que ela se construísse de maneira sólida, pudesse estar instrumentalizada para enfrentar as mudanças estruturais previstas em dois anos e antecipar os impactos. Também demonstrar a pertinência de uma ferramenta eficaz que

1 Institution de Lavigny-Suisse

2 Coaching.LM-Suisse

3 HR TOP-Suisse

permite o aumento da coesão da equipe, um método simples para ampliar a compreensão mútua da equipe, permitir uma melhor utilização do potencial e das competências da equipe, deixar fluir a comunicação da equipe. O contexto e a descrição do problema são: uma equipe de dirigentes do departamento hospitalar num primeiro estágio de maturidade com diversas pessoas promovidas recentemente à essa função. A isso se soma a perspectiva de uma fusão no prazo de dois anos com uma instituição de cultura diferente (privado/público, universitária). Essa equipe não estava confiante quanto às suas próprias competências e forças. Na base, esse trabalho aporta uma melhor compreensão do funcionamento da equipe, uma melhor tolerância e maior liberdade no seio da equipe para construir coletivamente. Ao mesmo tempo, o *debriefing* permite uma introspeção benéfica ao dirigente oferecendo um acompanhamento para a tomada de posição diante da responsabilidade das pessoas. Isto permite um tempo de descoberta.

Palavras-chave: totipotencialidade; equipe; complementaridade; preferência de trabalho; coesão.

RESUMEN

El fin de esta trabajo fué acompañar al equipo de dirección pluridisciplinario de responsables para que se construyera de una manera solida, de reforzarlo cara a los cambios estructurales previstos en los 2 años y anticipar los impactos con la herramienta Leonardo 3 4 5. Se trataba igualmente de demostrar la pertinencia de un instrumento eficaz permitiendo el aumento de la cohesion del equipo de responsables, así como un metodo simple para incrementar la comprehension mutua del equipo, permitiendo

una mejor utilización del potencial y de las competencias del equipo, fluidificar la comunicación en el grupo. El contexto y la descripción del problema son: un equipo de responsables del departamento hospitalario en una primera fase de madurez, con muchas personas recientemente ascendidas a una función de responsable. A esto se le añade la perspectiva de una fusion en los 2 años a venir con una institución de cultura diferente (privada/publica, universitaria). Este equipo no se sentia en confianza en cuanto a sus propias competencias y fuerzas. En principio, esta travajo aporta una mejor comprensión del funcionamiento de un equipo, una mejor tolerancia y mas libertad en el seno del equipo para construirse colectivamente. Al mismo tiempo, el *débriefing* individual permite una introspección benéfica a un responsable ofreciendo un acompañamiento en la toma de posición de responsabilidad de personas. Esto permite un tiempo de descubierto y de desarrollo fantástico.

Palabras clave: totipotencialidad; equipo, complementaridad; preferencia de trabajo; cohesión.

INTRODUCTION

Depuis 1994, le peuple suisse a décidé, par votation populaire, de modifier la Loi sur l'assurance Santé obligatoire, tant dans son contenu que dans sa forme⁴. Depuis l'acceptation de ce projet en 1994 et la mise en place de l'Ordonnance fédérale d'application en 1995, l'ensemble des acteurs et des structures concernés sont entrés dans un processus constant d'adaptation et de changements de tous nos repères précédents. Afin de vous

⁴ Loi fédérale sur l'assurance maladie (LAMal)

permettre de prendre connaissance de l'ampleur de ces changements, nous allons essayer de vous décrire brièvement la démarche que nous avons mise en place dans notre institution pour faire face à

CONTEXTES

Contexte National

La Suisse, Confédération Helvétique constituée de 26 petits Etats, communautés d'origine, de langue et de traditions différentes,

Figure 1 – Présentation de l'Institution de Lavigny



canton de Vaud⁵. Elle est une Institution privée à but non lucratif et reconnue d'intérêt public. La Fondation est située dans l'un des cinq cantons francophones, le canton de Vaud. Elle est répartie sur plusieurs sites dans l'ensemble du canton. Cependant, le centre administratif et hospitalier se trouve sur la commune de Lavigny, au sud ouest du canton.

Dans le cadre des mandats de la Santé publique, nous avons reçu la mission de

réunis sur un principe de démocratie directe avec la recherche systématique de consensus, de compromis, des accords et du respect entre minorités, ceci afin de nous permettre de vivre nos différences avec une certaine harmonie. Voilà un contexte qui nous pousse à explorer, à analyser et à réfléchir sur nos organisations de travail entre partenaires d'origines et formations distinctes.

La Fondation de Lavigny fait partie des centres de Traitement et Réhabilitation du

travailler autour des clients souffrant de troubles neurologiques nécessitant une prise en charge d'accompagnement social, soins, médicale et médicothérapeutique importante; nous fournissons des prestations auprès de nos clients dans :

- Département Psychopédagogique
- Département d'Hébergement Handicap intellectuel

⁵ Label CTR

- Département d'Hébergement Spécialisé
- Département Socioprofessionnel
- Département Hospitalier

Contexte Cantonal (Filière)

Dans le domaine de la santé, chaque canton est souverain et responsable de couvrir les besoins de la population. Ceci se traduit par 26 lois de Santé publique, certes semblables, mais avec parfois des différences notoires tant dans le contenu que dans la forme. Concrètement, dans le canton de Vaud, ceci a provoqué toute une série de grands chantiers/projets dans l'organisation cantonale, afin de s'adapter et de répondre aux nouvelles exigences de la Loi et de l'Ordonnance fédérale. Ceci se traduit par :

- **LEGISLATIF**: un projet de révision par l'Etat VD de la Loi de 1985, qui abouti à une nouvelle version applicable depuis le 1^{er} janvier 2007.

- **PLANIFICATION**: l'ensemble de la planification sanitaire reste de la responsabilité cantonale. La nouvelle révision a remis à plat l'ensemble de l'organisation, avec comme résultat une nouvelle planification sanitaire et l'élaboration par l'Etat et ses partenaires (nous) de contrats de prestations pour chacune de nos organisations reconnues d'intérêt public dans la nouvelle carte sanitaire vaudoise.

-**STRUCTURE** : l'Etat de Vaud, suite à la nouvelle répartition des missions, mène actuellement tout un programme de rénovation et construction des institutions afin de se donner les moyens structurels adaptés et répondre aux exigences de la planification.

- **FINANCIER** : Etant donné que depuis le 1^{er} janvier 2012, le système de financement des hôpitaux change complètement avec l'introduction des forfaits par cas DRG (Diagnosis related groups), en français : Groupes homogènes de diagnostic, chaque Etat et Institution a dû mettre en place l'adaptation des processus et procédures nécessaires pour répondre à cette nouvelle méthode de financement dans le délai prévu.

- **ORGANISATION** : le canton a demandé la mise en place des projets cantonaux, (ex : réseaux, etc.) qui devront permettre l'intégration du système ayant une plus-value qualitative et une maîtrise des coûts et des flux patients dans leur prise en charge. Dans ce cadre, trois institutions (Lavigny, Plein Soleil, Nestlé/CHUV), dans le domaine de la neuroréhabilitation, ont présenté un projet à l'Etat de Vaud en 2007, appelé «Filière de neuroréhabilitation vaudoise », accepté et inscrit dans le plan de législature actuelle 2009-2012.

Bien entendu, au niveau de notre institution, nous avons élaboré un plan stratégique afin de nous permettre d'adapter l'ensemble de nos organisations aux différents changements. Ce plan stratégique, appelé «Plan Directeur» définit les 5 missions (voir figure 1, page 2) :

- Mission d'enseignement Spécialisé : 100 places
- Mission Hébergement personnes en situation de handicap mental : 180 places
- Mission d'Hébergement personnes avec des maladies neuro-dégénératives : 63 places

• Missions de Neuroréhabilitation et Epileptologie : 41 lits stationnaires et activité ambulatoire (projet d'agrandissement à 65 lits pour 2015)

• Mission de formation professionnelle pour des personnes en situation d'handicap mental : 240 places

CONTEXTE DES EQUIPES

Nous avons parlé d'origines, de diversité, 22 nationalités et 40 métiers différents forment les équipes de la Fondation de Lavigny⁶, soit environ 800 collaborateurs. Nous avons l'ambition, inscrite dans notre Charte⁷, d'améliorer, de développer et de promouvoir le travail entre les différentes disciplines pour le plus grand bénéfice de nos patients/clients. Nous fournissons des prestations qui répondent au plus près aux besoins des bénéficiaires/clients. Nous leur proposons pour cela une organisation et des prestations en interdisciplinarité. Nous sommes convaincus que ce mode de fonctionnement apporte une grande plus-value dans la qualité des résultats même s'il présente aussi des difficultés et des conflits récurrents.

Chacun des chapitres précédents vous permet de comprendre la complexité des différents axes à travailler, surtout au niveau de l'humain. Nous avons dû très rapidement nous poser la question, non seulement sur les impacts que ces adaptations constantes des processus de travail génèrent, mais également quels moyens nous allons mobiliser pour permettre à chaque individu qui compose nos équipes de faire face personnellement et professionnellement à tous ces processus d'incertitude et de mouvements

⁶ Institution de Lavigny

⁷ Charte de l'Institution de Lavigny

constants de tout notre environnement sur le long terme.

Sachant que le 85 % de nos ressources pour faire face au changement se concentre autour du facteur humain, il nous a semblé indispensable de réfléchir rapidement sur un projet d'accompagnement, de développement du potentiel des équipes. Ceci est la première raison d'être du projet de construire la totipotentialité de l'équipe des cadres de soins à l'aide de l'outil LEONARDO 3 4 5.

CONTEXTE PERSONNEL DU DIRECTEUR DU DEPARTEMENT HOSPITALIER

Changement, complexité, ajustements, réorganisation, développement, élaboration, etc...etc... Vous avez pu constater, dans les précédents chapitres, que nous sommes une organisation soumise (comme d'autres) à une pression constante dans nos processus de travail. Ceci amène le directeur du département hospitalier à se questionner, non seulement sur les différents courants externes qui nous poussent à changer, à nous réadapter et surtout, à se questionner sur les moyens, les outils, les ressources intellectuelles et professionnelles avec lesquelles il va pouvoir compter pour mener à terme l'ensemble des axes que nous devons suivre pour répondre à toutes les exigences dans la mise à jour de nos organisations.

Dans cette synthèse, nous allons vous parler de la démarche suivie par l'équipe des cadres du département Hospitalier. Tout d'abord, une analyse des différentes méthodes et/ou outils de profilage des équipes, des individus, dans le milieu professionnel a été effectuée.

Comparaison entre diverses méthodes existantes*

Contenu ↓	Produits →																		
	ACCURA	APTITUDES ET MOTIVATION	BELBIN	HERRMANN	INSIGHTS	LIFO	METABASIS	MEYERS-BRIGGS (MBTI)	P.A.P.I.	P.A.T.	PERFORMANCE-DIAL.	PPE	PROFIL CARACTEROL.	SIGMUND POTENTIEL	SIGMUND INTELLIGENCE	SOSIE	U-TEST	TMS	LEONARDO 3.4.5
Ancrages conceptuels																			
ancrage dans les sciences du vivant				•															•
stratégies de l'entreprise																			•
modèle de complémentarité																		•	•
superposition mod. entreprise / mod.psycholog.																		•	•
modèle des préférences comportementales				•				•										•	•
gestion prévisionnelle des compétences				•							•				•				•
Applications																			
développement de l'organisation, teambuilding	•			•	•				•	•	•								•
développement personnel	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
instrument de sélection	•	•		•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•			•
spécialisation professionnelle	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
profil standard type			•	•	•	•	•	•											•
profil individuel	•	•				•		•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
Champs d'investigation																			
dimensions psychologiques de la personnalité	•	•		•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
aspects relationnels	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
communication	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
leadership	•	•		•	•	•	•	•	•		•	•	•	•					•
productivité																		•	
intelligence émotionnelle	•			•			•		•			•							•
orientation vers l'action	•	•		•			•		•	•	•		•	•	•				•
motivation			•								•			•	•	•	•		•
gestion de l'équilibre (diachronique ou synchron.)																			•
gestion du stress							•												•
gestion des priorités et des objectifs																			•
pensée stratégique														•	•				•
attitude par rapport à la qualité																			•
type de créativité													•						•

Très rapidement, le directeur s'est senti séduit par l'outil LEONARDO 3 4 5, les réponses potentielles que la méthode proposait répondaient à chacune de ses interrogations. Ceci l'a incité à plus s'intéresser à la certification (HEG-ONE..). Dans le processus de formation, nous devons faire un travail de groupe, avec un projet concret, qui devait nous permettre de valider l'utilisation de la méthodologie.

Le directeur a eu la chance de pouvoir proposer un travail pratique avec les cadres de son département, qui a été accepté (formateur référent M. Alain Buttica, Human System Engineering), ainsi nous avons pu constituer une équipe de 4 postulants à la certification et nous avons suivi le processus qui suit.

PERIMETRE DU TRAVAIL, DE JANVIER 2010 À FÉVRIER 2011

Contexte de l'équipe de cadres

Dans une institution qui a construit son offre de prestations sur la pluridisciplinarité, voire plus précisément l'interdisciplinarité, le besoin d'avoir une équipe de cadres de soins fonctionnant de manière coordonnée, convergente et solidaire revêt une importance majeure. Lors du démarrage de l'accompagnement, l'équipe de cadres dans le département hospitalier dénotait les particularités suivantes :

- Sur 10 cadres, 6 sont nouvellement promus
- On recense au sein de cette équipe 11 métiers différents
- Chacun des cadres n'est pas encore en confiance par rapport à ses compétences de

cadres. Les cadres ne sont pas confortables avec leur responsabilité, limites, positionnement.

- La perspective de « rapprochement » avec l'un des départements du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois impressionne et déstabilise les cadres de l'Institution. Une crainte de « ne pas être à l' hauteur » des cadres du CHUV est très marquée.

Au vu des défis à relever pour cette équipe, il nous semblait impératif de permettre à cette équipe de se construire en tant qu'équipe, en tant qu'ensemble de personnes et de compétences, de pouvoir rebondir sur l'interdisciplinarité et les forces de chacun afin de faire éclore l'identité du groupe.

Partant de ce constat, nous avons défini les objectifs d'intervention suivants :

- Accompagner cette équipe dans le processus de construction d'une équipe en leur permettant de s'approprier les outils et méthodes nécessaires pour mieux se connaître et ainsi faciliter les interactions afin d'accroître son efficacité.
- Permettre à l'équipe de se construire de manière solide afin de se sentir prête à affronter les changements qui se présentent de manière ponctuelle ou permanente, mais principalement les changements structurels prévus par l'institution sur les deux prochaines années (augmentation du nombre de lits par étapes, rapprochement avec le département de neuroréhabilitation du CHUV afin de concrétiser le projet de filière vaudoise de neuroréhabilitation vaudoise, et assumer la responsabilité en première ligne dans ce processus.

- Donner enfin à l'équipe les moyens d'identifier leurs besoins, de les formuler et de trouver les ressources nécessaires, que ce soit à l'intérieur de l'équipe ou au-delà de celle-ci ; de telle sorte qu'elle puisse ainsi fonctionner en auto-organisation en confiance et de manière anticipée.

METHODOLOGIE

La méthodologie choisie contient deux axes :

1. Etablir les profils de chacun des cadres, ainsi que celui de l'équipe elle-même par le biais de l'outil Leonardo 3 4 5, afin de faire émerger les préférences de travail de chacun, les complémentarités et les lacunes de ressources. Permettre également de rebondir sur les différences et faire une meilleure utilisation des ressources. Permettre à l'équipe de prendre conscience de la notion de totipotentialité et de comment atteindre celle-ci.

2. Etablir un plan de développement au niveau individuel ainsi qu'au niveau de l'équipe. Construire un plan de formation et d'actions de l'équipe pour mener à bien le changement.

Pourquoi l'outil Leonardo 3 4 5 ?

Cet outil offre la possibilité de générer non seulement le profil individuel (3) de préférences de travail, permettant à chacun d'identifier ses forces, axes de développement et orientations professionnelles futures, mais également de mettre en évidence le profil de l'équipe (4) en regroupant l'ensemble des profils individuels afin de faire émerger le degré de participotentialité. Il permet, si on le souhaite, de

générer une image du profil de l'organisation (5), niveau auquel la notion de totipotentialité prend toute son importance.

Il permet ainsi d'offrir une perspective à trois niveaux, d'où la référence à 3 4 5 :

- Individuel : connaître ses forces et ainsi son apport au sein d'un groupe, avoir une vision claire de ses préférences individuelles au travail.

- Groupe/équipe : connaître la culture de l'équipe, ses forces et faiblesses/lacunes de ressources, comprendre la complémentarité et la diversité de fonctionnements entre membres et permettre à ceux-ci de prendre leur rôle et position au sein du groupe.

- Organisation : connaître la culture de l'organisation, ses forces et faiblesses, clarifier le positionnement de chacun et sa valeur ajoutée dans l'organisation.

Par ailleurs, il met en évidence les éléments suivants :

- Fonctions entrepreneuriales : au travers de huit fonctions distinctes, les trois préférences premières de l'individu sont mises en exergue indiquant également les compétences comportementales.

- Dimensions psychologiques : 4 dimensions reflétant l'attitude dans les relations interpersonnelles et manière de nourrir la réflexion (introverti/extraverti), la manière de traiter l'information (pratique/conceptuel), la démarche de prise de décision (analytique/feeling) et la forme de l'organisation du travail (structuré/ouvert)

- Axes stratégiques : cinq axes sont positionnés dans ce schéma sous forme d'octogone permettant de situer l'individu, le groupe ou l'organisation dans son positionnement stratégique.

En résumé, les éléments cités ci-dessus, combinés avec les différents niveaux systémiques, offrent la possibilité à l'équipe de cadres de mieux se connaître, de mieux connaître les autres membres du groupe afin de pouvoir partager, collaborer et aller vers l'autre

en confiance. De par la mise en évidence du profil de chacun, les membres du groupe prennent un rôle plus précis dans le groupe, ce qui réduit la pression chez chacun de tout maîtriser ; ils peuvent ainsi se répartir les rôles et responsabilités du groupe en fonction de leur préférence tout en renforçant l'identité métier (comme dans la logique interdisciplinaire). L'outil offre également un regard plus méta sur la vision globale de l'équipe et la stratégie à adopter.

Figure 2 – Outil Leonardo 345 – Les origines

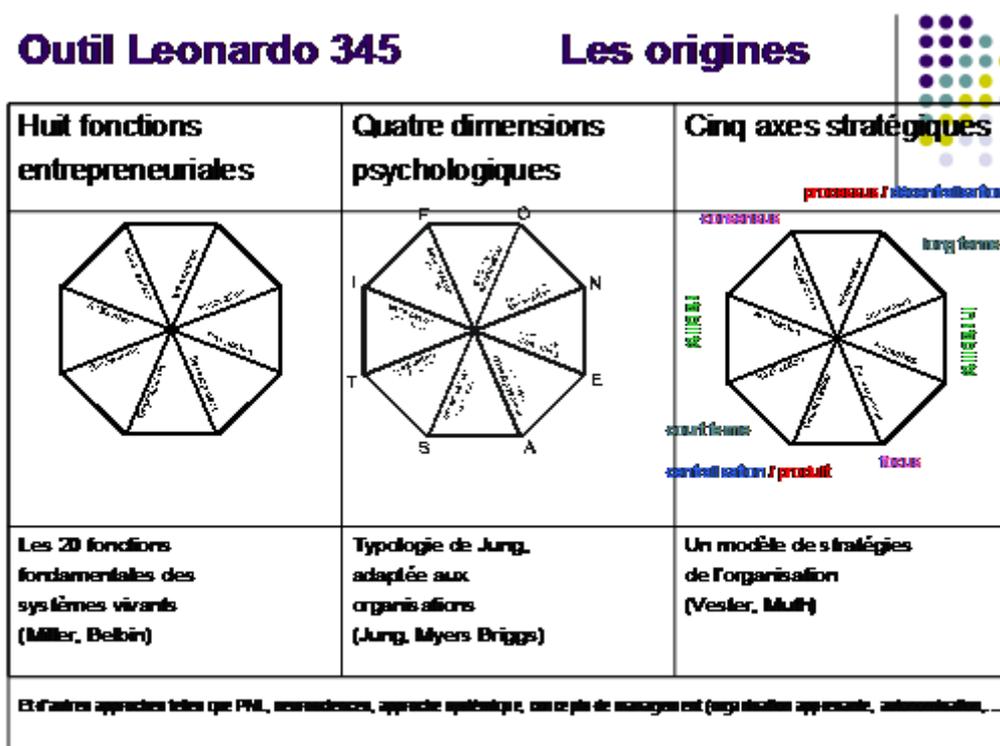


Figure 3 – Les niveaux systémiques



Les niveaux systémiques

Profil individuel – 3	Profil d'équipe – 4	Profil d'organisation – 5
<p>-Connaître ses forces et faiblesses et son apport au sein d'une équipe</p> <p>-Avoir une vision claire de ses préférences individuelles au travail</p>	<p>-Connaître la culture de l'équipe, ses forces et faiblesses</p> <p>-Comprendre la complémentarité et la diversité de fonctionnements entre les membres</p>	<p>-Connaître la culture de l'organisation, ses forces et faiblesses</p> <p>-Clarifier sa situation et sa valeur ajoutée dans l'organisation</p>

Etapes du processus de travail

1^{ère} phase (1 jour)

La première intervention en groupe a consisté à présenter la démarche et les objectifs définis par la direction pour l'accompagnement. Une présentation de l'outil Leonardo 345 s'en est suivie pour expliquer son utilisation au niveau individuel et mettre en évidence son utilité pour le profil d'équipe. Il était également important de définir avec le groupe une charte de coopération durant la démarche. Et finalement, nous avons récolté les attentes de l'équipe afin d'être naturellement attentif aux besoins de l'équipe.

2^{ème} Phase (5 jours)

Nous avons ensuite généré les profils

individuels et procédé au débriefing en entretien individuel des profils Leonardo, étape importante pour que tous les participants à la démarche puissent se familiariser avec le potentiel de l'outil, se connaître mieux et identifier leur préférence de travail dans leur position individuelle, de cadre par rapport à leur équipe et en tant qu'individu au sein d'un groupe de cadres.

3^{ème} Phase (1 jour)

La séance de groupe suivante comprenait un tour de table concernant les restitutions individuelles pour ensuite identifier le profil du groupe et en analyser les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Au préalable, nous avons choisi d'utiliser les outils de photolangage pour faire émerger la perception de

chacun du stade de maturité du groupe pour établir un « état présent ». La visualisation de la cartographie de l'équipe selon Leonardo 345 apportait un complément d'informations et également des pistes quant aux ajustements à effectuer et aux ressources à rechercher.

4^{ème} Phase (3 jours)

Il s'agissait dès lors, aux séances suivantes, d'analyser les différences entre la situation présente, avec ses forces et points de vigilance, et la situation désirée, les aspirations de l'équipe et la volonté de développement de celle-ci. La méthode à ce stade consistait à des réflexions en sous-groupes et restitution en plénière et consolidation sous forme écrite afin de préparer la matière que l'équipe allait travailler en auto-organisation durant 2 séances.

5^{ème} phase (2 jours)

La mise en place de l'auto-organisation s'est faite en se référant à la méthode « Team Based Learning Organisation » (TBLO) qui s'appuie sur quatre principes :

1. L'orientation sur les finalités : permet d'obtenir une plus grande fluidité, les finalités étant plus pérennes que les objectifs
2. La subsidiarité : développer une vision globale pour chacun afin de favoriser une attitude de coresponsabilité
3. La complémentarité : principe de la diversité dans la façon de voir la réalité, importance de nourrir la réflexion de différentes manières de voir, opinions, les divergences sont productives
4. L'auto-organisation : si les trois

conditions précitées sont remplies, l'auto-organisation peut se mettre en place à condition que le responsable de l'équipe en question soit dans un lâcher prise sans conditions.

L'équipe s'est donc penchée en mode auto-organisation sur les informations et données récoltées. La possibilité leur était donnée de faire appel aux intervenants dans l'accompagnement ou à leur responsable en cas de besoin, possibilité qui n'a pas été utilisée par le groupe.

6^{ème} phase (1 jour)

Lors de la restitution du travail de l'équipe, nous étions d'ores et déjà devant le constat de la prise d'autonomie du groupe qui avait ainsi élaboré un plan d'action pour la suite. Une synthèse a été élaborée avec les apports des intervenants et du responsable pour permettre à cette équipe de passer au stade de la réalisation dudit plan. L'équipe démontrait ainsi sa capacité à croître en efficacité et efficience, elle était déjà passée au stade de produire ensemble, ayant défini leur processus de communication et prise de décision. Les membres s'étaient appropriés non seulement leur profil de préférence de travail, mais également celui des autres et comment les solliciter à bon escient et dans l'intérêt commun et plus individuel.

7^{ème} phase (4 jours)

La poursuite des travaux s'est effectuée en auto-organisation avec les intervenants comme garde-fous et rappel de la structure des séances, de la formalisation des décisions, des rôles de chacun, en bref du cadre, le contenu étant du ressort de l'équipe.

RESULTATS

Comme cité précédemment, les résultats dans le renforcement des capacités de l'équipe ont pu être constatés rapidement.

Le bilan au niveau individuel des membres de l'équipe reflétait le bénéfice d'une réflexion sur soi pour se restituer et obtenir ainsi une meilleure compréhension de son fonctionnement. La prise de connaissance des préférences des autres a permis une meilleure compréhension de l'autre, de ses différences. Le lâcher prise par rapport à un niveau d'exigence trop élevé offrait la possibilité d'avoir une prise de recul et un regard plus objectif sur l'équipe, d'accepter sa zone d'ombre et rechercher cette complémentarité dans le groupe ou en-dehors, de demander de l'aide aux autres et de s'octroyer le droit à l'erreur.

Le bilan concernant l'équipe mettait en évidence un fonctionnement permettant plus de liberté dans la confrontation, du moment que chacun pouvait identifier rapidement le sens. La capacité de la réflexion à un niveau plus méta s'est développée. Une prise de conscience sur l'importance de prendre en compte le fonctionnement, le mode de communication et le besoin de se rencontrer et de prendre du temps pour la réflexion s'est opérée rapidement. Le groupe apprécie le fait de partager dans le but de faire baisser la pression et semblait surpris de découvrir comment les forces de l'équipe se répartissaient de manière spontanée et plus fluide.

La direction n'a pu que constater et apprécier le changement de dynamique de l'équipe. Elle constatait également une prise de risque accrue de par le fait du confort de l'équipe dans ses

forces et complémentarités, une meilleure collaboration interdisciplinaire, une prise de hauteur avec partage de sens. Le constat clair que l'équipe s'est appropriée la notion et l'importance de la totipotentialité, qu'elle a gagné en autonomie et prise de responsabilités est clairement établi.

CONCLUSION

Cette démarche apporte une meilleure compréhension du fonctionnement d'une équipe, une meilleure tolérance et plus de liberté au sein de l'équipe pour construire collectivement. En même temps, le débriefing individuel permet une introspection bénéfique à un cadre, offrant un accompagnement dans la prise de position à responsabilité de personnes. Cela permet un temps de découverte.

Aujourd'hui, le fonctionnement de l'équipe a changé et est beaucoup plus participatif et constructif de par la mise en place de synergies et efficacité accrue de l'équipe basées sur la complémentarité de l'équipe. L'équipe est en mesure de faire appel à l'ensemble des forces individuelles afin que le potentiel du groupe représente plus que la somme quantitative de celles-ci. Cela permet à l'équipe de trouver son mode de fonctionnement afin de faire face aux différents défis d'une telle dynamique pluridisciplinaire et pluri-institutionnelle.

Nous avons pu constater également que la dynamique persiste et que les membres du groupe se sont approprié les avantages d'un tel fonctionnement. En effet, par le biais d'une séance d'accompagnement qui s'est déroulée après la mise en place d'une partie des changements, nous avons sollicité l'équipe de cadres pour une réflexion incluant

une évaluation de ce qui a été réalisé, un point de situation du présent et une préparation pour les étapes suivantes. Le constat premier lors de ces échanges a été une aisance dans l'échange, la motivation pour la démarche et la reconnaissance de son utilité pour avancer dans le futur.

La démarche incluait un état des lieux, mais également une identification d'indicateurs de « comment nous assurer que cela a bien fonctionné ? », une réflexion sur comment stabiliser et enfin comment continuer. L'enthousiasme de l'équipe était visible, malgré le fait qu'elle était en pleine mise en place d'une nouvelle organisation avec ses « maladies d'enfance » et son stress. Tous montraient l'envie de continuer et non les craintes du début par rapport à des défis qui leur apparaissaient insurmontables, plus de trace de fatalisme et un directeur de département en admiration sur son équipe et le chemin parcouru.

Et aujourd'hui, apres plus d'une annee....

En-dehors du résultat direct auprès des bénéficiaires cadres du projet LEONARDO^{1/4}.

Plus globalement, d'avoir des responsables qui entrent dans une démarche de questionnement, d'élargissement du regard individuel au bénéfice d'un regard plus d'équipe, tenant compte des potentiels de chacun, a eu des impacts positifs non négligeables sur les suivis des équipes et des équipiers.

Nous assistons à une vraie plus-value de l'investissement avec concrètement des changements dans les attitudes, plus de

motivation, plus de sens dans le faire et le savoir faire pour l'ensemble des équipes du département suite aux interventions de ses responsables, porteurs d'un nouveau regard sur les individus et les équipes.

Comme dit Edgar Morin

Une chance en amène une autre ! »

BIBLIOGRAPHIE :

1. Loi fédérale sur l'assurance maladie (LAMal) www.admin.ch/ch/f/rs/8/832.10.fr.pdf
2. Label CTR www.labelctr.ch
3. Institution de Lavigny www.ilavigny.ch
4. Charte de l'Institution de Lavigny www.ilavigny.ch
5. Leonardo 345 : www.leonardo345.com
7. Alain Buttica, Buttica@bluewin.ch
8. TBLO "Team Based Learning Organisation"
9. A. Cardon « Coaching d'équipe », 2003
10. Définition DRG <http://www.swissdrg.org/fr>
11. Organigramme Lavigny et prestations www.ilavigny.ch
12. Concept des stades de construction d'une équipe (Forming, norming, storming, performing, closing)
13. Document de synthèse projet d'unifier

la filière neuroréhabilitation

14. <http://www.vd.ch/fr/autorites/departements/> programme de législature 2007 - 2012

15.« Organizations », Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997

Artigo apresentado em 01/03/2012

Artigo aprovado em 03/04/2012

Artigo publicado no sistema em 17/04/2012