



DIRECTION DE LA SANTE

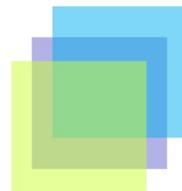
Les outils Soins de Santé Primaires

Manager un centre de santé :

Les points clefs

RECOMMANDATIONS OFFICIELLES DE LA DIRECTION DE LA SANTE DE POLYNESIE FRANÇAISE

Février 2020



La Direction de la santé a adopté, en 2019, un programme ambitieux de Modernisation des Soins de Santé Primaires, dont l'objectif est de participer à l'amélioration de l'état de santé de la population de Polynésie française en contribuant au renforcement des soins de santé primaires, selon une approche moderne et adaptée au contexte local.

Un des axes forts de ce programme est l'homogénéisation et le développement des connaissances et des pratiques des professionnels en matière de soins de santé primaires, dans une démarche de qualité, de sécurité et d'efficacité du service public.

*C'est pourquoi la Direction de la santé propose une série de formation et d'outils pratiques afférents, dont l'outil « **Manager un centre de santé : Les points clefs** ». Ce dernier a pour objectifs d'apporter des conseils méthodologiques et opérationnels aux managers des centres de santé, leur permettant d'optimiser le travail d'équipe et de s'assurer de la qualité du service fait.*

Afin de répondre au mieux aux besoins et attentes, cet outil est le fruit d'un travail collaboratif impliquant de nombreux professionnels, dont je remercie l'implication.

Docteur Laurence BONNAC-THERON
Directrice de la santé en Polynésie française



INTRODUCTION

ÊTRE MANAGER

Le management est un ensemble de techniques de direction, d'organisation et de gestion. (*Larousse*). Le manager a 5 missions fondamentales : [1]

Diriger : mobiliser et fédérer toutes les intelligences de la structure	Piloter : faire de chaque collaborateur un acteur responsable et accroître son efficacité	Animer : optimiser et exploiter le potentiel collectif de son équipe	Evaluer : mesurer la contribution et assurer la progression de ses collaborateurs	Stimuler : dynamiser et garantir l'implication de ses collaborateurs
-----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

MANAGER CONSISTE DONC A PREVOIR, ORGANISER, DECIDER, MOTIVER ET EVALUER.

LE GUIDE « MANAGER D'UN CENTRE DE SANTE : LES POINTS CLEFS »

Ce guide ne prétend pas être exhaustif, mais ciblé sur les besoins exprimés par les agents de terrain de la Direction de la Santé. Il est composé de **11 fiches « pratiques »**, répondant aux priorités identifiées.

Comment fédérer et mobiliser mon équipe ?	4
Comment m'affirmer dans le respect ?	5
Comment communiquer efficacement ?	6
Comment intégrer un nouvel arrivant dans mon équipe ?	7
Comment accompagner mon collaborateur à réaliser ses missions ?	8
Comment conduire un entretien professionnel annuel ?	10
Comment déléguer et responsabiliser sans difficultés ?	12
Comment réussir mes réunions ?	13
Comment manager à distance ?	15
Comment prévenir et gérer un conflit au sein de mon équipe ?	16
Comment prévenir les risques professionnels ? Comment gérer le stress des soignants ?	17
Exemples concrets	18
Mes points forts et mes points à améliorer	20
A retenir	21

Des exemples pratiques et un outil permettant d'identifier vos points forts et vos points à améliorer sont disponibles à la fin de ce guide.

Nota Bene : Les managers supérieurs, intermédiaires et de proximité (chef de bureau, etc.) bénéficient d'une formation délivrée par la Direction Générale des Ressources Humaines.

COMMENT FEDERER ET MOBILISER MON EQUIPE ?

Pour un manager, conduire une équipe revient à mobiliser durablement ses collaborateurs dans un projet collectif. Il s'agit de donner du sens à l'action de l'équipe et de développer des relations de confiance qui favorisent l'adhésion et la mobilisation des collaborateurs.

Mobiliser, c'est rassembler des forces dans un groupe pour agir dans un but commun.

CONSEILS PRATIQUES [2]

Incarner une vision

- Faire preuve d'exemplarité.
- Avoir confiance en ce que je fais.
- S'exprimer avec sincérité, conviction et enthousiasme.

Donner une vision, une direction, un sens

- Décrire ce que j'aimerais réaliser avec mon équipe.
- Donner un sens aux actions et aux efforts à fournir.
- Montrer le lien entre les tâches de mes collaborateurs et celles des autres services / structures.
- S'assurer que mes collaborateurs savent ce qu'ils font et pourquoi ils le font.

Donner à mon équipe une idée précise de sa raison d'être et de ce qu'elle doit accomplir

- Tenir des réunions régulières pour s'informer, se former, élaborer ensemble des méthodes de travail, etc.
- Offrir des occasions pour résoudre des problèmes et pour faire des découvertes.

Rendre les tâches motivantes

- Accorder de l'autonomie et des responsabilités à mes collaborateurs.
- Utiliser au mieux les compétences, les connaissances et les talents de mes collaborateurs.
- Donner la formation et les ressources nécessaires à mes collaborateurs pour qu'ils réussissent pleinement leur mission.

Inspirer confiance

- Dire « Je ne sais pas, mais je vais m'informer! » plutôt que de répondre spontanément sans connaître la réponse à la question de mes collaborateurs.
- Reconnaître mes erreurs.
- Affronter les situations problématiques et proposer diverses perspectives pour analyser le problème en question.
- Faire des retours positifs et constructifs.
- Parler de mes collègues avec considération et respect en évitant, par exemple, de se plaindre constamment des autres services / structures.



Exemples pratiques

Mettre en place, chaque année, un ou des temps de **travail d'équipe** pour définir, à partir des besoins identifiés, un projet commun et les modalités nécessaires à sa mise en œuvre.

Nous allons faire un faapu au sein du centre de santé pour faciliter les actions de promotion de la santé.

Cette année, nous allons développer en interne les formations continues délivrées par les agents du centre de santé (« autoformation »).



COMMENT M'AFFIRMER DANS LE RESPECT ?

Un manager doit être en mesure de s'affirmer dans ses relations professionnelles, sans porter atteinte aux prérogatives de ses collaborateurs (droit de contredire une proposition, de répondre, de formuler une demande, etc.).

Je reste calme.
Crier ne m'aidera pas à m'imposer ! L'autorité et le respect se construisent au quotidien, à travers l'exemplarité et la maîtrise de soi, et non par la crainte.

CONSEILS PRATIQUES

Utiliser la méthode DESC pour exprimer un refus ou une critique

- **Décrire** et présenter la situation avec des faits concrets. La description doit être objective (ex : « je constate que... »), rester simple et sans exagération.
- **Exprimer calmement** pourquoi la demande du collaborateur ou son comportement est dérangerant, en utilisant la première personne pour s'exprimer.
- **Solution** : Proposer ou discuter d'une solution qui respecte les intérêts de chacun.
- **Conclure** en restant constructif : mettre en avant les conséquences positives que cette solution apporte aux 2 parties.



- L'échange doit se dérouler lors d'un entretien pour éviter de mettre l'interlocuteur en défaut devant d'autres personnes.
- S'assurer que l'interlocuteur est disponible et prêt à écouter.

Rester calme en cas de critique

- Ne pas oublier que critiquer une idée n'est pas une attaque personnelle.
- Rester calme et percevoir la critique comme une information et non comme une remise en cause de sa personnalité. Il est indispensable de savoir garder son sang-froid et prendre du recul.
- Poser des questions, chercher des précisions pour mieux cerner la critique et si besoin corriger la perception de l'interlocuteur.



- L'agressivité, la passivité ou la manipulation ne permettent pas de trouver des solutions à une situation relationnelle tendue ou bloquée.



Exemple pratique

Un membre de l'équipe arrive très souvent en retard de 30 min le matin.



Ne pas dire : « On m'a dit que t'arrives en retard tous les jours. Ce n'est absolument pas normal ! Il faut que tu arrives à l'heure, c'est-à-dire à 7h30. C'est une question de respect pour tes collègues ! »

Mais plutôt :



Cette semaine tu es arrivé 3 fois en retard. Je t'ai déjà fait plusieurs remarques à ce sujet. C'est donc un problème persistant.



Je te le dis honnêtement, je suis en colère parce que cela gêne le fonctionnement de l'équipe. En tant que manager, je ne peux pas accepter cela.



Ce que je t'engage à faire, c'est d'arriver au plus tard à 7h30 au bureau, dès demain.



J'attends avec impatience que l'on règle ce souci pour pouvoir avancer sereinement tous ensemble

COMMENT COMMUNIQUER EFFICACEMENT ?

Communiquer et savoir passer un message efficacement dans une équipe est essentiel pour :

- diffuser une information, s'exprimer
- échanger, débattre, se mettre d'accord
- s'assurer que tout le monde a bien compris, va aller dans le même sens
- Et passer à l'action.

Communiquer clairement est une condition essentielle à la qualité des relations entre collaborateurs.

CONSEILS PRATIQUES [3]

Utiliser la Communication Non Violente (CNV)

- La communication non violente est une méthode de communication basée sur la bienveillance et la recherche d'une communication de qualité. Il s'agit pour chacun de s'exprimer et défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres. La CNV est composée de 4 étapes :
 - L'observation sans jugement, c'est-à-dire l'évaluation de ce qui se passe réellement dans une situation donnée (les faits).
 - L'expression des sentiments ressentis en présence de ces faits.
 - L'expression des besoins (à l'origine des sentiments).
 - La formulation d'une demande.
- La CNV implique également l'écoute respectueuse de l'autre (ou empathie).

Planifier et respecter des rencontres régulières avec les membres de l'équipe

Pour garantir des échanges de qualité

- Faire preuve de respect et de confiance.
- Considérer les différents points de vue comme une richesse.
- Développer une approche coopérative.
- Adapter les termes employés en fonction de mon interlocuteur.
- Respecter les usages de politesse y compris dans les mails.
- **Soyez positif !**

S'assurer que l'interlocuteur a bien compris

- Demander à la personne ce qu'elle a compris de ce que je viens de dire.
- Ecouter pour bien comprendre ce que mon interlocuteur a retenu.
- Reformuler si besoin ou questionner sur les zones d'ombres pour fournir plus de détails.



Exemples pratiques

- Utiliser les signatures automatiques par mail, en y incluant une formule de politesse et mes coordonnées complètes (tél, mail, poste, etc.).
- Planifier en début d'année des rendez-vous avec mes collaborateurs, sur des plages horaires régulières.
- Modifier mon vocabulaire, en remplaçant les termes à connotation négative par des termes positifs.

Tous les 1^{er} mardis du mois sont réservés aux rencontres avec mes collaborateurs.

Ne dites pas « points négatifs » mais plutôt « points à améliorer ».

« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez en comprendre, ce que vous voulez comprendre, et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités de ne pas se comprendre ». (B.WERBER)

COMMENT INTEGRER UN NOUVEL ARRIVANT DANS MON EQUIPE ?

L'attention portée à l'accueil et à l'intégration du nouvel arrivant a pour objectifs de :

- faciliter l'intégration sociale et professionnelle de l'agent dans son nouvel environnement professionnel
- démontrer au nouvel arrivant la volonté de l'équipe à l'accompagner durant cette période
- et de guider le nouvel agent dans sa prise de fonction pour le rendre plus rapidement autonome.

CONSEILS PRATIQUES

1-Informer

- Annoncer à mon équipe l'arrivée d'un nouveau collaborateur en indiquant son poste, ses fonctions et la date de son arrivée.
- Rappeler la nécessité d'offrir un accueil chaleureux et un soutien au nouvel arrivant.
- Informer les interlocuteurs extérieurs et les différents services de ma structure.

2-Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur

- S'assurer que le poste de travail du nouvel arrivant est prêt et que l'agent disposera dès son arrivée du matériel nécessaire.
- Préparer un dossier regroupant l'ensemble des documents utiles au nouvel agent pour prendre ses fonctions. (ex : coordonnées des différents interlocuteurs, fiches de procédures, notes...).

3-Accueillir le nouveau collaborateur

- Recevoir le nouvel agent dès son arrivée et lui présenter les membres de l'équipe.
- Réaliser un premier entretien au cours duquel je rappelle mes attentes à l'aide de la fiche de poste.
- Proposer de fonctionner en binôme avec un collègue dans un premier temps, afin qu'il puisse prendre ses marques et poser des questions concrètes.
- Organiser rapidement des échanges avec les différents membres de l'équipe et si besoin une visite des différentes entités du service.

4-Accompagner le nouvel arrivant

- L'intégration d'un collaborateur ne se limite pas à la phase d'accueil. La période d'intégration varie en fonction de la difficulté du poste et de l'aptitude de l'agent à s'intégrer sur le poste. Cette période ne s'achève que lorsque l'agent est suffisamment autonome sur son poste de travail.
- Il s'agit donc de mettre en place des points réguliers avec le nouveau collaborateur pour répondre à ses questions, reconnaître le travail effectué ou clarifier ses objectifs.



Exemples pratiques

- Remettre au nouvel arrivant une « check-list » des compétences clés et des documents à connaître, permettant un suivi de l'intégration.
- Organiser un moment convivial avec l'équipe afin de mettre à l'aise le salarié dès son premier jour de travail. Le côté informel permet à tout le monde de se détendre et au nouvel arrivant de faire connaissance avec tous ses collègues.

COMMENT ACCOMPAGNER MON COLLABORATEUR A REALISER SES MISSIONS ?

Votre rôle est d'apporter aide et conseil à chacun de vos collaborateurs dans la mise en œuvre de ses missions et de le soutenir en cas de difficultés. Il convient de vous préoccuper régulièrement de l'avancée des missions confiées à vos collaborateurs et de proposer votre intervention si besoin.

CONSEILS PRATIQUES

Informier

- Diffuser les informations mises à ma disposition et en particulier les éléments de contexte, afin d'encourager mes collaborateurs.
- Un collaborateur informé comprend mieux le sens des objectifs et actions demandées et sera donc plus efficace.

Mettre en place un suivi global

- Mettre en place un dispositif de suivi collectif / global.
- Il existe différents outils de « pilotage » comme par exemple le tableau de bord qui permet de suivre l'évolution de l'activité de la structure, d'améliorer la prise de décision, et de communiquer avec la hiérarchie et l'équipe

Organiser des entretiens de suivi

- Mettre en place un dispositif de suivi individuel pertinent et adapté à chaque collaborateur, en fonction de son degré d'autonomie, comme par exemple des échanges individuels réguliers (entretien d'activités, entretien professionnel, etc.).

ET SI UN AGENT NE RESPECTE PAS SES OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES ?

Vous risquez d'être amené à accompagner un collaborateur dont le comportement est inapproprié dans sa pratique professionnelle. Avant que la situation ne s'aggrave, vous pouvez réaliser un « entretien de recadrage », en suivant ces quelques conseils :

- **Préparez l'entretien** en vous posant la question sur les attentes que vous avez envers votre collaborateur. Ne vous concentrez pas sur les aspects négatifs ni les divergences qui peuvent exister.
- **Démarrez l'entretien** de façon positive en rappelant à votre collaborateur ses qualités, ce qui vous donne satisfaction, etc. afin de ne pas bloquer la communication.
- **Evoquez la ou les difficultés** constatées et les conséquences qu'elles ont sur la structure, l'équipe, etc. Appuyez-vous sur des situations concrètes.
- **Posez des questions** afin de comprendre la situation et laissez suffisamment de temps pour que l'agent s'exprime librement.
- **Indiquez ce que vous attendez** et les moyens que vous pouvez mettre en œuvre pour y parvenir.
- Laissez votre **collaborateur s'exprimer** sur la situation et la mise en œuvre d'un plan d'action. Ecoutez ses propositions. Si vous pensez que ce qu'il propose n'est pas suffisant ou adapté, dites-le-lui tout de suite. Invitez-le à trouver d'autres propositions. Si besoin, vous pouvez également lui faire des propositions.
- A l'issue de l'entretien, **formaliser l'échange par écrit** (synthèse).

A la suite de l'entretien, vous pouvez proposer de l'aide pour accompagner les efforts que votre collaborateur s'engage à faire, rechercher et demander une formation répondant aux besoins et / ou prévoir un bilan ultérieur.

LE COLLABORATEUR PEUT REAGIR DE DIFFERENTES FAÇONS :

L'agent nie la réalité : Reprenez un à un les faits recensés.

L'agent confirme les faits mais ne semble pas prendre la mesure de ce que vous lui dites : il est essentiel de lui demander ce qu'il entend mettre en œuvre pour changer. Si la démarche apparaît compliquée pour le collaborateur, un suivi régulier sera indispensable.

L'agent manifeste une certaine agressivité : demandez-lui tranquillement de se calmer, rappelez l'objectif et l'intérêt de cet échange. Si la situation s'envenime, mettez fin à l'entretien et proposez à l'agent de prendre un délai de réflexion avant un nouvel entretien plus constructif. Si l'agent persiste lors du nouvel entretien ou s'il refuse de prendre part à ce nouvel échange, indiquez que vous en informez la hiérarchie qui prendra les mesures qui s'imposent.

ET EN PERIODE DE CHANGEMENT ? [4]

Lors de périodes de changement, les managers jouent un rôle important auprès de leurs équipes, de part la relation de confiance qui s'est construite et de leur connaissance des activités de la structure. Les managers vont devoir agir pour préserver un environnement positif et orienter les collaborateurs dans une dynamique positive.

Bien entendu, le changement va susciter certaines questions et certaines situations où le manager se trouvera démuni. Mais, de manière générale, il détient les compétences et le leadership nécessaires pouvant l'aider à surmonter la majeure partie des situations. Il doit capitaliser sur la confiance et l'expérience acquises avec ses équipes.

Le manager sera en mesure de maintenir l'implication de ses collaborateurs lors d'une période de transition à condition qu'il aide ses équipes à se focaliser sur des objectifs concrets et sur le rôle qu'elles vont jouer pour les atteindre et qu'il renforce sa présence et sa communication.

Le changement peut être une réorganisation, l'installation d'un nouveau logiciel informatique, un déménagement, etc.

CONSEILS PRATIQUES

Donner une vision positive et clarifier la mission

- Clarifier et valoriser le rôle que mes collaborateurs vont devoir jouer dans le changement. Ils seront plus impliqués s'ils comprennent leur rôle.

Dialoguer en continu

- Être plus visible et me montrer plus accessible.
- Accompagner mes collaborateurs tout au long du changement, afin de garantir l'appropriation du changement par mes équipes.

Responsabiliser

- Responsabiliser mes collaborateurs afin d'accroître leur implication.
- Laisser plus d'autonomie à mes collaborateurs et fixer des objectifs réalisables permettant la concrétisation de la mission.



Exemples pratiques

Questions de collaborateurs

Qu'est-ce qui va m'arriver ?

- #### Réponses du manager
- Montrer que le système actuel n'est pas optimal.
 - Expliquer les aspects positifs, la valeur ajoutée dans leur quotidien.
 - Identifier des relais dans l'équipe motivés par le changement.

Est-ce que je vais être capable de... ?

- Mettre en place des séances de formation.
- Créer des équipes de soutien en interne (tutorat).
- Aménager le temps nécessaire pour laisser aux collaborateurs le temps de modifier leurs pratiques de travail.

Quels vont être les impacts sur l'organisation ?

- Légitimer le changement en clarifiant les enjeux et les raisons qui ont poussé vers cette décision.
- Démontrer les avantages et les inconvénients en toute transparence.

COMMENT CONDUIRE UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL ?

L'entretien professionnel annuel est un outil majeur au service de l'accompagnement professionnel des agents. Cet entretien est l'occasion d'un dialogue renforcé avec votre collaborateur et un outil clé au service du développement des compétences et de la performance de votre équipe.

Mais attention, l'agent ne doit pas découvrir à l'occasion de ce rendez-vous des retours sur sa manière de travailler qui n'auraient pas fait l'objet d'alerte préalable durant l'année écoulée. En tant que manager, votre devoir est d'accompagner votre collaborateur en continu.



Objectifs pour le manager

- Ecouter et mieux connaître mes collaborateurs.
- Analyser l'atteinte des objectifs de l'année écoulée.
- Identifier les potentiels et connaître les perspectives d'évolution de chacun.
- Se situer clairement en tant qu'aide et conseil pour chacun de ses collaborateurs.
- Réactualiser le cas échéant les fiches de poste.
- Recueillir les difficultés rencontrées durant la période analysée.
- Contractualiser avec chacun de mes collaborateurs les objectifs pour l'année suivante.
- Evaluer les besoins en formation.



Objectifs pour le collaborateur

- Avoir un temps d'échange privilégié avec sa hiérarchie.
- Valoriser son travail, être valorisé pour sa contribution aux résultats du service, et être soutenu pour progresser.
- Exprimer ses besoins de formation.
- Exprimer ses aspirations et son projet professionnel ainsi que ses souhaits de mobilité professionnelle et/ou géographique.

Pour connaître les modalités de mise en œuvre des campagnes de notation, merci de vous référer aux notes de services diffusées par la Direction de la Santé.



Avant l'entretien

- Proposer au collaborateur un rendez-vous (date et heure) pour la tenue de l'entretien, et ce dans un délai raisonnable pour lui laisser le temps de préparer son entretien.
- Rappeler à mes collaborateurs le but de l'entretien, ses étapes, sa durée et la nécessité pour chaque agent de le préparer.
- Remettre à l'agent sa fiche de poste et sa fiche de notation précédente.
- Rechercher les informations concernant chacun des agents que vous allez évaluer (fiche de poste, compte rendu de l'année précédente, recensement des actions de formation suivies, activité de la période écoulée, points forts et points à améliorer de l'agent, etc.).

Pendant l'entretien

- L'entretien professionnel annuel peut se mener selon les étapes suivantes :
 - Rappeler les objectifs et le temps que va nécessiter l'entretien.
 - Faire le bilan du poste et des activités occupées par le collaborateur (activités principales, évolution, etc.).
 - Faire le point sur le parcours professionnel.
 - Faire le point sur les formations suivies ou les expériences (intitulés, dates, etc.).
 - Informer les collaborateurs sur les projets en cours, les dispositifs de formation, etc.
 - A la fin de l'entretien, remettre la fiche de notation complétée et signée au collaborateur.

Autres conseils :

- Réaliser l'entretien dans un lieu favorisant l'échange et la confidentialité.
- Eviter de répondre au téléphone pendant l'entretien.
- Adopter une posture bienveillante, une attitude d'écoute active, de conseil et d'accompagnement.
- Privilégier l'échange sur les faits (les actions conduites, les difficultés rencontrées, les résultats obtenus).
- Laisser l'agent s'exprimer sur le travail réalisé et faire un retour sur mon appréciation du travail accompli.
- Recherchez de manière concertée les moyens et les solutions pour améliorer les axes de progression et la consolidation des points fort



Exemples de questions pouvant être posées lors de l'entretien

- Que réussis-tu le mieux ?
- Qu'aimes-tu le plus dans tes fonctions actuelles ?
- Quelles difficultés rencontres-tu ? Comment penses-tu les surmonter ?
- Quels sont les changements intervenus à ton poste de travail depuis le dernier entretien ? Quels en sont les conséquences ?
- Quels sont les faits marquants sur lesquels tu souhaiterais revenir ?
- Comment as-tu vécu tes relations de travail ?
- Quels sont les facteurs qui ont influencé ton activité ?
- Quelles ont été tes expériences les plus formatrices ?
- Les formations dispensées correspondaient-elles à tes attentes ?
- As-tu pu mettre en pratique ce que tu as appris ?

COMMENT DELEGUER ET RESPONSABILISER SANS DIFFICULTES ?

La délégation consiste à partager la responsabilité avec ses collaborateurs. Cela va permettre :

- d'amener vos collaborateurs à assumer des responsabilités de plus en plus larges et ainsi développer leur potentiel
- de rendre vos collaborateurs plus autonomes
- de vous libérer du temps afin de vous concentrer sur certaines priorités de votre service
- et de faciliter votre suppléance ou votre intérim.

Déléguer, c'est inscrire l'équipe dans une dynamique collective de confiance, de responsabilisation et de progrès.

CONSEILS PRATIQUES

Identifier les missions à déléguer

- Analyser, lister et prioriser les missions et les tâches que je peux déléguer.

Evaluer le potentiel de mes collaborateurs en prenant en compte :

- la capacité de mon collaborateur à exécuter la mission.
- ses compétences pour exercer la délégation et lui donner les moyens techniques d'y arriver.
- sa charge de travail actuelle.
- son intérêt pour assumer de nouvelles responsabilités.
- son autonomie.

Déléguer

- Présenter à mon collaborateur la délégation envisagée en m'appuyant sur le contexte qui peut justifier cette délégation et le bénéfice pour lui.
- Définir avec précision le périmètre de la mission, le niveau de responsabilité, le résultat attendu, l'échéance et les moyens associés.
- Les compétences déléguées doivent être attractives et permettre au collaborateur de développer ou valoriser une compétence et ses capacités d'autonomie et d'initiative. Il s'agit de toujours s'interroger sur les intérêts que mon collaborateur a à accepter la mission.
- Toute délégation doit d'être progressive, si l'on veut que les résultats soient atteints.

Accompagner le collaborateur

- Fixer à l'avance des points réguliers de suivi (résultats atteints, ressenti du collaborateur, problèmes rencontrés et améliorations à apporter, etc.), encourager mon collaborateur et apporter mon soutien si besoin.

Pour une délégation efficace

- Ne pas toujours déléguer aux mêmes collaborateurs.
- Ne pas limiter de façon exagérée le champ d'action de la personne à qui on délègue.
- S'interdire toute ingérence dans le travail du collaborateur pendant la durée de la délégation, sauf si celui-ci me sollicite.
- Laisser mon collaborateur travailler selon ses modalités. Il faut accepter le fait que la mission ne sera pas réalisée de la même façon que si je l'assumais.
- Toute délégation repose sur la confiance et donc sur une certaine prise de risques. Je dois accepter que l'agent à qui je confie une mission puisse commettre des erreurs.



Exemples de tâches pouvant être déléguées

- Présentation d'une activité du centre de santé, lors d'une réunion auprès de partenaires. (ex : Le projet « Ecole en santé » présenté auprès du comité local de santé)
- Représentation du centre de santé, lors de réunion de travail en interne à la Direction de la Santé. (ex : Faire partie d'un groupe de travail sur les outils « Soins de Santé Primaires »)

COMMENT REUSSIR MES REUNIONS ?

Conduire une réunion vous permet, en tant que responsable, d'unir les compétences et les expertises des participants afin d'atteindre un objectif précis. Votre rôle est donc de créer les conditions favorables pour que cet objectif soit atteint dans le temps imparti.

CONSEILS PRATIQUES

Avant la réunion

Fixer un ordre du jour

- Définir les points précis que je souhaite aborder.
- Mettre les points les moins importants en fin de réunion. Si le temps prévu pour la réunion est dépassé, les points les plus importants auront été abordés.
- La durée de la réunion ne devra pas dépasser deux heures. Si ce n'est pas le cas, prévoir des pauses.

Inviter les participants

- Il est souhaitable de réunir un nombre adapté de participants, afin de ne pas rendre la réunion inefficace. Seules les personnes réellement impliquées par le sujet doivent être conviées à la réunion.
- Inviter les participants en précisant l'heure, la date, le lieu et l'ordre du jour.

Préparer la réunion

- Préparer les documents de travail et si besoin élaborer le support de la présentation.
- Préparer la logistique (rétroprojecteurs, etc.). Il est toujours perturbant de perdre du temps le moment venu en palliant à un manque d'organisation.
- Penser à arriver ½ heure avant les autres participants pour savoir si tout est bien en place (l'organisation de la salle, la logistique, etc.).



Exemples de questions à se poser pour préparer une réunion

- Pourquoi a-t-on décidé d'organiser cette réunion ?
- Quels sont les objectifs à atteindre ?
- Quels sont les points essentiels qui doivent être abordés ?
- Qui sont les participants et quelle contribution leur sera demandée ?
- Quelle durée et quel déroulé envisagés ?
- Où se passe la réunion ? Quelle configuration de salle ?

Si vous la réunion n'est pas forcément utile, il vaut mieux annuler la réunion que de la maintenir !

Ce sera un gain de temps pour vous et l'ensemble des participants.

Pendant et après la réunion

Pour des échanges efficaces

- Proposer un tour de table si tous les participants ne se connaissent pas.
- Communiquer de façon claire, précise et structurée afin d'éviter le « décrochage » des participants.
- Reformuler les échanges et m'assurer que les points de vue exprimés et les messages sont bien pris en compte et compris.
- Ne pas imposer mon point de vue mais le soumettre aux participants, à titre de proposition.
- Si besoin, désigner une personne responsable de la prise de note.

Respecter l'ordre du jour

- Se tenir à l'ordre du jour défini et passer en revue les différents points dans l'ordre établi.
- Si la discussion s'écarte du sujet, recadrer les échanges en rappelant aux participants l'ordre du jour afin que la réunion reste productive.

Réguler

- Respecter et faire respecter la prise de parole de chacun, et notamment si certains participants la monopolisent au détriment des autres.
- Commencer et terminer à l'heure.
- Si besoin, désigner une personne responsable du respect du temps imparti.

Fixer clairement les objectifs à atteindre et les actions à entreprendre

- A la fin de la réunion, synthétiser les échanges et les décisions prises.
- Après la réunion, envoyez à chacun le compte rendu de la réunion avec les points abordés et les actions à entreprendre. Ainsi, chacun disposera d'une vue d'ensemble des suites du projet.



Conseils pour un compte-rendu de réunion efficace

- Rédiger le compte-rendu très rapidement après la réunion, pour ne rien oublier.
- Rester concis, clair et efficace (ne pas retranscrire chaque échange, etc.).
- Structurer le compte-rendu pour faciliter sa lecture : utiliser des sections, des paragraphes avec une numérotation, des puces, etc.
- Diffuser le compte-rendu de réunion sous 2 ou 3 jours maximum auprès des personnes concernées.

Exemple de compte-rendu de réunion

1. Objectifs de la réunion
2. Date de la rencontre
3. Liste des participants
4. Sujets abordés, avec à chaque fois :
 - synthèse des discussions (si besoin ne pas hésiter à mentionner des documents en précisant où les trouver ou bien en les joignant en annexe du compte rendu.)
 - conclusions et décisions prises le cas échéant
 - actions : mention des responsables des actions qui pilotent la mise en place. Précisez quand l'action doit être menée.
5. Date et lieu d'une éventuelle prochaine réunion
6. Commentaires et appréciations

COMMENT MANAGER A DISTANCE ?

Il s'agit de réussir à maintenir la proximité avec chaque membre de votre équipe, malgré la distance, afin de leur transmettre les informations et les objectifs du service, de suivre et contrôler leur activité tout en veillant à leur évolution et à leur développement professionnel. Une attention particulière doit être portée sur le bien-être des collaborateurs. En effet, la détection des signaux est plus complexe à distance.

CONSEILS PRATIQUES

Organiser et adapter mon management

- Fixer des rendez-vous réguliers avec mes collaborateurs par téléphone, visio-conférence, etc. Le retour d'expérience régulier est primordial pour s'assurer du bon déroulement des missions et permet de voir si mon collaborateur n'est pas débordé ou bloqué sur un problème, qu'il n'aurait pas forcément fait remonter.
- Prévoir des temps de travail en présentiel afin de maintenir un lien avec mes équipes, les réunions collectives favorisant le partage des expériences et des pratiques.
- Faire confiance à mes collaborateurs. Demander à chaque collaborateur un plan de travail hebdomadaire. Mon rôle consiste à identifier les incohérences et les redondances et à responsabiliser mes agents sur les délais en proposant de manière concertée un nombre d'heures pour chaque activité.

Inciter mes collaborateurs à communiquer entre eux

- S'appuyer sur un outil commun, facile d'accès où que l'on soit, regroupant les procédures, fiches et informations nécessaires pour travailler.
- Être pédagogue pour que mes collaborateurs trouvent un intérêt à utiliser ces outils au quotidien (gain de temps, meilleure diffusion de l'information, etc.).

Recommandations pour communiquer par mail

- Être accessible et réactif. A distance les messages sont souvent surinterprétés et les silences perçus comme de l'indifférence.
- Afficher un message d'alerte en cas d'absence et la procédure à suivre en cas d'urgence.
- Favoriser l'usage du téléphone pour lever toute ambiguïté ou incompréhension et pour dialoguer, plutôt que la messagerie électronique.

Les bonnes pratiques pour un mail efficace

- Utiliser toujours une formule de politesse adaptée au destinataire.
- Être concis et précis : le mail doit être court, pour ne pas décourager le lecteur (10 à 15 lignes maximum).
- Utiliser un titre court et explicite.
- Relire le mail avant l'envoi, pour corriger les fautes de frappe et d'orthographe, et prendre du recul sur le contenu.



Exemples

- Elaborer un planning d'appel pour échanger avec mon agent à distance. Il s'agit de prendre simplement des « nouvelles » et de marquer mon intérêt, au-delà d'un appel pour les objectifs de service, retour d'expériences, etc. Cet appel **ne doit pas** contenir de demande.
- Mettre en place une lettre de liaison participative, mensuelle ou trimestrielle, à destination de tous les membres de mon équipe. Cette « newsletter » peut contenir des informations d'ordre général, des éléments sur des nouveaux protocoles, la mise en valeur de projets, etc. Il s'agit également de recueillir les remarques et informations que les agents souhaitent y voir apparaître.

COMMENT PREVENIR ET GERER UN CONFLIT AU SEIN DE MON EQUIPE ?

Un conflit entre des collaborateurs peut être défini comme une différence réelle ou perçue portant sur des valeurs, des besoins, des objectifs, des idées ou une méthodologie, qui provoque une situation de stress et de tension. Ce qui distingue un problème d'un conflit, c'est l'élément émotionnel. Un désaccord peut très vite évoluer en conflit si chaque partie reste ferme sur sa position.

Exemples de sources de conflits

Désaccord sur la méthode de travail à privilégier ou sur la répartition des tâches dans l'équipe.

Concurrence entre deux collaborateurs pour un poste.

Refus d'assumer une tâche.

CONSEILS PRATIQUES

Prévenir les conflits

- Répartir équitablement les tâches en fonction des compétences de chaque collaborateur.
- Être attentif à l'esprit d'équipe et la solidarité entre collègues (ex : ne tolérer aucune remarque qui dévalorise les autres.)
- Instaurer un dialogue régulier sur l'organisation du travail afin de résoudre les potentielles tensions.
- Accepter le principe de diversité.
- Asseoir la relation sur un principe de respect inconditionnel.
- Formuler des demandes réalistes, acceptables et précises.
- Accepter de se remettre en cause, de pouvoir avoir tort et/ou d'être la cause du conflit. Il s'agit de parvenir à dépasser le besoin « d'avoir raison ».
- Me maîtriser pour garder calme et lucidité.

Gérer un conflit

- **Rester neutre**, afin d'amener les personnes à coopérer dans la recherche de solutions satisfaisantes pour chacun, en dépassant la défiance interpersonnelle pour revenir à un cadre professionnel serein.
- Organiser des entretiens individuels pour recueillir la version de chacun. Il s'agit de distinguer les faits, les ressentis, les opinions, les non-dits et de synthétiser les réponses avec l'accord de chaque interlocuteur.
- Organiser un entretien avec l'ensemble des protagonistes pour ouvrir un dialogue et rechercher de façon commune des solutions concrètes. Dans un premier temps, mon rôle est d'observer, gérer la communication entre les acteurs et d'accorder à tous la même possibilité d'expression. Si les étapes d'écoute, d'analyse, de clarification, de régulation et de mise au point n'aboutissent pas à une solution acceptable par les deux parties, il convient de trancher afin d'éviter une aggravation de la situation.
- Ma décision doit être équilibrée et préserver la qualité de l'environnement professionnel de chacune des parties. En tant que supérieur hiérarchique, il m'appartient, si besoins, de rappeler les règles, les objectifs et les exigences du service et l'exercice du pouvoir disciplinaire.

Conseils pour un dialogue constructif en cas de conflit

- Baser le dialogue sur le respect et sur l'écoute.
- L'entretien doit avoir lieu dans un environnement neutre.
- Les collaborateurs doivent s'engager à décrire la situation en termes factuels, c'est-à-dire sans jugement de valeur ni évaluation. Ils peuvent néanmoins décrire leurs ressentis à titre personnel.

Dédramatiser ! : Les différences de point de vue existent dans tout groupe : elles sont normales, incontournables et souvent souhaitables car elles constituent une source de richesse. Ce qui est nocif, ce n'est pas l'expression d'un désaccord, mais la violence verbale et/ou physique qui peut l'accompagner.

« Quand tout le monde est du même avis, c'est que personne ne réfléchit beaucoup. »

Walter Lippmann

COMMENT PREVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS ? COMMENT GERER LE STRESS DES SOIGNANTS ?

Manager, c'est également protéger et accompagner vos collaborateurs face aux risques professionnels qu'ils rencontrent ou qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions. Les soignants doivent affronter un stress spécifique, car ils sont confrontés à des situations qui ont de profondes implications humaines : la souffrance, la détresse, la mort.

Le manager a un rôle essentiel pour détecter les situations de mal-être au travail.

L'équipe est une force de travail performante, dont l'harmonie contribue à la qualité du service public.

LE SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL, dit burnout, est un état de fragilité psychologique et physique intense qui ne permet plus au soignant d'assurer ses responsabilités professionnelles. Cet état a de multiples conséquences comme par exemple une baisse de l'estime de soi, de l'absentéisme, une diminution de l'efficacité, l'apparition de conflits interpersonnels, le sentiment de dévalorisation de la profession et de non-reconnaissance sociale du travail (relations avec les malades, la hiérarchie, l'équipe), le sentiment d'être débordé en permanence avec des conflits entre le nombre de tâches à effectuer et le manque de temps pour les réaliser, etc.

Le burnout est évaluable et quantifiable grâce à des outils psychotechniques performants, par exemple le MBI (Maslach Burnout Inventory) qui comporte 22 questions qui permettent d'explorer 3 dimensions : l'épuisement émotionnel, la déshumanisation, et le degré d'accomplissement personnel au travail. **L'épuisement professionnel n'est pas constitutif d'une personne mais acquis au décours de la confrontation avec un milieu de travail. Il est trop souvent admis en milieu de soins que l'épuisement résulte essentiellement de la confrontation avec la souffrance et la mort. Ce sont les conditions dans lesquelles s'effectue cette confrontation pour le soignant qui sont sources de stress et de souffrances. C'est donc au sein même de l'organisation du travail que l'on en trouve les causes et les résolutions.**

CONSEILS PRATIQUES

Identifier les premiers signes de malaise chez un collaborateur

- Symptômes physiques : fatigue, douleurs musculaires ou articulaires, céphalées.
- Symptômes émotionnels : nervosité, sensibilité accrue, irritabilité, crise de larmes.
- Symptômes comportementaux : désintérêt, cynisme, désengagement.
- Symptômes cognitifs : confusion, difficulté à prendre une décision.

Évaluer les risques

- Associer mes collaborateurs à l'évaluation des situations présentant un risque pour leur santé ou leur sécurité, afin de mieux prendre en compte la réalité du travail.
- Identifier et classer les risques professionnels, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes.
- Apprécier la quantité de travail, c'est-à-dire le volume de tâches à réaliser par agent et de temps de travail. Les volumes importants d'heures supplémentaires, de congés ou de récupérations non pris doivent m'alerter.
- Les conditions d'exercice des missions (pressions, échéances, manque d'anticipation, travail isolé...) sont des facteurs de risques.



Avoir un management adapté

- Ecouter et soutenir mes collaborateurs.
- Favoriser l'autonomie de mes collaborateurs dans l'accomplissement de leurs missions.
- Valoriser et reconnaître l'implication de mes collaborateurs.

Exemples



- Maintenir la cohésion d'équipe par des staffs et des groupes de paroles, afin de la rendre davantage cohérente.
- Dédier un temps de parole après des situations difficiles rencontrées (décès d'enfants, agressivité de l'entourage, accompagnement en fin de vie, etc.).
- Encourager l'ensemble des collaborateurs à autoévaluer leur situation, en prenant en compte notamment les signes précurseurs du burnout.

LA PRISE DE POSTE DE NAIA

Naia, 35 ans, a été désignée par la subdivisionnaire et le cadre de santé pour être la nouvelle responsable du centre de santé où elle va être affectée. Elle travaillera en collaboration avec 2 autres médecins, 4 infirmières, 3 secrétaires et 1 agent technique. Avant de prendre son poste, elle a eu **UN ENTRETIEN AVEC SA HIERARCHIE**.

Les attentes du service lui ont été précisées et les **DOCUMENTS NECESSAIRES** à sa prise de poste remis, comme par exemple le projet de structure élaboré dans le cadre du déploiement des Soins de Santé Primaires.



Quelques temps après, Naia prend son poste. Elle est accueillie par l'équipe du centre qui lui présente les locaux. Le cadre de santé, basé sur une autre île n'a pas pu être présent, mais **L'APPELLE DANS LA JOURNEE POUR AVOIR DE SES NOUVELLES**.

Dès son arrivée, Naia prend connaissance des aspects de chaque poste de travail, en consultant les plannings, l'organisation des entretiens, etc. Très rapidement, elle organise une **REUNION AVEC L'ENSEMBLE DE L'EQUIPE** pour faire mieux connaissance. Ce temps de rencontre, qu'elle veut convivial, va permettre à chacun de se présenter plus en détails (d'où je viens, ce à quoi je crois, mes valeurs, etc.).

Pour clôturer cette réunion, elle propose de fixer un rendez-vous pour un **ENTRETIEN INDIVIDUEL** avec chacun de ses collaborateurs afin de comprendre leurs missions, leurs priorités, leurs compétences, détecter les forces et les tensions, récolter les axes d'amélioration et les recommandations. Ces entretiens lui permettent aussi de bien définir les besoins en management de chacun, dans cette équipe où chacun a sa propre personnalité, et des expériences professionnelles très diverses. Certains sont très autonomes, d'autres ont besoin de plus d'attention.

Ces éléments vont lui permettre de définir sa démarche de développement et une stratégie pour **FEDERER L'EQUIPE AUTOUR D'UN OBJECTIF STIMULANT** et donner une direction à prendre, adaptée à son équipe et au contexte local. **EN CONTACT TRES REGULIER AVEC LE CADRE DE SANTE** et la subdivisionnaire, Naia peut échanger sur ces points et faire valider rapidement les objectifs fixés.

Naia va également rencontrer **LES PARTENAIRES DU CENTRE DE SANTE**, les membres du comité local de santé et les professionnels des réseaux de santé locaux (comme par exemple les membres du réseaux santé / social).

Après une période d'observation et de préparation, Naia entre dans l'action en privilégiant **L'INTELLIGENCE COLLECTIVE** (chercher le meilleur de son équipe). Elle met en place :



- des **ENTRETIENS INDIVIDUELS** réguliers planifiés dans l'agenda, avec chaque membre de l'équipe.
- des **REUNIONS D'EQUIPES HEBDOMADAIRES** pour lesquelles un objectif clair est établi, un horaire de début et de fin prévu, un ordre du jour suivi et un compte rendu produit très rapidement.
- une organisation pour la **FORMATION** des collaborateurs.
- la création d'**EVENEMENTS PROFESSIONNELS** associés à des activités ludiques, pour ancrer et développer l'esprit d'équipe.
- une prise de température sur le lieu de travail grâce à sa **PRESENCE** aléatoire dans les différents postes de travail.

« Mon objectif est de faire grandir mon équipe en responsabilité, en autonomie, en expertise, en cohérence. »

Naia, manager d'un centre de santé

TEIVA ET LA MISE EN PLACE DE LA FORMATION CONTINUE IN SITU

Teiva est Infirmier Diplômé d'Etat depuis 7 ans. Il est en poste depuis 3 ans au sein d'une infirmerie. Il travaille avec Maire, (IDE), Moana (Auxiliaire de Santé Publique) et Moe, prestataire de service pour le ménage. Tous les 1 ou 2 ans, la subdivision, en accord avec l'équipe et la hiérarchie, nomme un **REFERENT « MANAGER »** du centre de santé. Ainsi, chaque IDE est amené, à tour de rôle, à être référent « Manager » pour cette durée. Cette année, c'est Teiva qui est nommé. Cette nomination est **OFFICIAISEE PAR UNE NOTE DE SERVICE** diffusée à l'ensemble de l'équipe de la subdivision.



Lors d'un **ENTRETIEN AVEC SA HIERARCHIE**, les missions annuelles de Teiva ont été définies, en fonction des besoins identifiés et des projets déjà initiés au sein de la structure, afin de garder une **CONTINUITÉ DES ACTIONS**. Il s'agit pour cette année de :

- Optimiser l'organisation et le fonctionnement du centre de santé (parcours patients, formation continue entre professionnels du site, etc.)
- Mettre en place des réunions de service
- Réactualiser le planning hebdomadaire et le mettre à exécution après validation par la hiérarchie
- Veiller à la répartition des tâches de chacun
- Et poursuivre la mise en place de l'agenda électronique (Rendez-vous des patients chroniques, des bébés, etc.)

Teiva, qui connaît bien l'équipe en place et le fonctionnement du centre de santé, s'affaire très rapidement à ses missions. Il est épaulé par ses **CADRES DE SANTE**, avec qui, il est en **CONTACT TRES REGULIEREMENT**. Ces échanges lui permettent d'avoir un **APPUI TECHNIQUE** et de mesurer la mise en œuvre de ses missions. Au bout de 3 mois, Teiva a rempli un certain nombre de ses missions, comme par exemple la mise en place de réunion de service chaque mardi après-midi, jour où l'équipe est au complet, ou encore la réactualisation du planning, réalisée en **COLLABORATION AVEC L'ENSEMBLE DE L'EQUIPE** et validée par sa hiérarchie.

Cependant, il rencontre des difficultés concernant la formation continue in situ. En effet, malgré des échanges collectifs et individuels avec les membre de l'équipe, il n'arrive pas à identifier exactement les besoins en formation. Il se demande sur quel sujet travailler, comment organiser ces temps spécifiques, ou encore comment valoriser ces échanges alors que l'ensemble du personnel déclare le faire « *tout le long de la journée* ». Teiva demande à sa hiérarchie un temps de travail commun, afin de savoir comment cela se passe dans les autres structures.



À la suite de cette démarche, il **PROPOSE A L'EQUIPE** de dédier une heure trente pour la formation continue in situ, lors de chaque première réunion du mois. Ainsi, chaque mois, un des professionnels (à tour de rôle idéalement) présentera à l'ensemble de l'équipe un sujet particulier, choisi en équipe lors de la réunion précédente, en fonction des événements de la structure mais aussi des formations individuelles réalisées. Ce temps de présentation sera suivi d'échanges.

Maire, IDE, part la semaine prochaine à Papeete, pour suivre la formation « Outil de détection et de prise en charge précoce des maladies cardiovasculaires ». Elle se propose donc de présenter à l'ensemble de l'équipe cet outil lors de la prochaine réunion. Moana, ASP, propose de faire une présentation, sur le suivi des patients RAA qu'il gère au quotidien, afin de faire le point sur les procédures en vigueur et voir, dans quelles mesures, l'équipe les respecte.

Dans une optique d'amélioration continue, Teiva, son équipe et les cadres de santé feront le bilan de cette démarche dans 12 mois, et procéderont aux modifications d'organisation de ces formations continues in situ, si nécessaire.

MES POINTS FORTS ET MES POINTS A AMELIORER

Cette liste d'affirmation vous permet d'identifier vos point forts et vos points à améliorer, et surtout, de vous poser des questions sur votre pratique. Remplissez-la régulièrement, le plus honnêtement possible, pour constater l'évolution de votre pratique.

	Oui ++	Oui +	Non -	Non --
1. Je sais dire non sans culpabiliser.				
2. Je donne l'exemple à mes collaborateurs.				
3. J'ai commis des abus de pouvoir ? Si oui, lesquels et pourquoi ?				
4. Je partage les informations que j'ai en ma possession.				
5. Je prends le temps d'échanger avec mes collaborateurs à distance, avec l'outil de communication le plus adapté à mon objectif (téléphone, mail, rencontre, etc.).				
6. Je félicite mes collaborateurs pour chaque réussite.				
7. Je veille à la cohésion de mon équipe et au développement d'une ambiance conviviale, à travers l'organisation régulière de rencontre par exemple.				
8. Je valorise, au sein de mon équipe et auprès des autres services ou structures, l'expérience, les compétences, et le savoir-faire de mes collaborateurs.				
9. Chaque collaborateur sait clairement ce que j'attends de lui.				
10. J'ai préparé mes réunions en définissant clairement les objectifs.				
11. Il m'arrive de demander à mon interlocuteur quel est son sentiment et son avis sur des points que j'expose.				
12. Dans la conversation, je laisse l'autre personne finir de parler avant de réagir à ce qu'elle dit.				
13. J'ai programmé un parcours d'intégration permettant au nouvel arrivant de s'approprier son environnement professionnel (les différents secteurs, les personnes référentes, les outils de communication en interne, etc.).				
14. J'ai programmé des entretiens avec un nouvel arrivant pour faire le point sur son ressenti, sur les questions qu'il peut se poser, préciser les objectifs de sa ou ses missions et rappeler les moyens humains et matériels mis à sa disposition.				
15. Je réussis à fédérer mes collaborateurs autour d'un projet commun.				
16. Je confie à mes collaborateurs des tâches valorisantes, qui favorisent le développement de leurs propres compétences.				
TOTAL				

Cases grisées = point forts à atteindre



LES POINTS CLEFS POUR OPTIMISER MON MANAGEMENT

1. Je trouve le juste milieu entre le côté **HUMAIN** de mon équipe et les objectifs à réaliser.
2. J'**ACCOMPAGNE** mon équipe et les aide à progresser.
3. Je porte une attention particulière à ma façon de **COMMUNIQUER** avec mon équipe.
4. J'**ECOUTE** et je fais preuve d'empathie avec mon équipe.
5. Je repère les conflits et les **GERE** sans attendre.
6. Je sais **DELEGUER** et favorise la prise d'initiatives au sein de mon équipe.
7. J'ai conscience des **ATOUTS** et des **DEFAUTS** de mes collaborateurs.
8. Je motive mon équipe en proposant des **RENDEZ-VOUS** collectifs et individuels avec mes collaborateurs.
9. Je prends des dispositions pour travailler dans un climat de **CONFIANCE** et propice à l'échange.
10. J'ai confiance en mon équipe et en ses capacités et je les **VALORISE**.
11. Je porte une attention particulière aux risques d'**EPUISEMENT PROFESSIONNEL** de mes équipes.

Bibliographie :

Ce document a été élaboré à partir du « Guide de l'encadrante et l'encadrant dans la fonction publique » du Ministère de la fonction Publique et de la DGAFP, édition 2017 (France).

[1] P. Lehmann, « Manager à distance », p. 70, 2014.

[2] « Savoir mobiliser son équipe », CQRHT, 15-déc-2015..

[3] « Comment bien communiquer et passer un message efficacement ? - RSM », Réussir Son Management, 19-janv-2018. [En ligne]. Disponible sur: <https://reussir-son-management.com/comment-bien-communiquer/>. [Consulté le: 28-sept-2019].

[4] E. Demangeon, « Manager en période de changement, comment accompagner et motiver ses équipes ? », MindForest - Managing Change, 13-nov-2015..

Source images : freepik.com

***Direction de la Santé
de Polynésie française***

Février 2020