



ESPACECOMPÉTENCES

CENTRE DE FORMATION
DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL

Madame Fedzrije Seiler

LEADERSHIP ET MANAGEMENT DE PROXIMITE

PROJET RÉALISÉ DANS SA PRATIQUE
PROFESSIONNELLE

LA PLACE DES ASSC DANS L'ÉQUIPE
PLURIDISCIPLINAIRE

01.11.2015

1. Introduction

NOMAD, acronyme de Neuchâtel Organise le Maintien A Domicile, est chargé d'une double mission : d'une part, délivrer les soins aux personnes et assurer leur maintien à domicile, et d'autre part organiser et financer le maintien à domicile, en collaboration avec les partenaires du domaine santé/social dans la limite des montants alloués par l'Etat. NOMAD dispose de 401 EPT, toutes fonctions confondues.

Mon équipe pluridisciplinaire est composée de 36 collaborateurs. Leur activité est la prise en charge des clients à domicile. Mon rôle en tant que coordinatrice d'équipe consiste à soutenir l'équipe, assumer le contrôle administratif, garantir la qualité des soins et veiller à une gestion optimale des ressources.

2. Situation catch (prise de conscience)

Mon entreprise se trouve en pleine expansion. Au niveau institutionnel, la réorganisation des centres par secteur et le remaniement des plusieurs fonctions s'inscrivent dans un projet ambitieux qui verra le jour en mars 2016. Cette démarche est une volonté de l'institution de répondre à une augmentation des prestations en développant sa structure pour devenir un pivot central de la politique médico-sociale au niveau cantonal. L'entreprise sera également amenée à répondre aux enjeux du marché de la santé et du travail. C'est dans ce contexte de grands changements que j'ai choisi de travailler sur mon projet. « La place des ASSC dans l'équipe pluridisciplinaire » et mon action comme manager de proximité s'inscrivent dans la demande de développement continu en sein de l'entreprise ainsi que dans l'appartenance des collaborateurs à leur équipe et à NOMAD.

A mon avis, l'entreprise, se trouvant en plein essor, n'a pu donner que peu de possibilités aux échanges au sein de l'équipe (laquelle, par le travail quotidien sur le terrain, ne se côtoie pas souvent), et aussi par manque de personnel, par des procédures trop rapidement lancées, sans laisser le temps pour les intégrer, par des changements au niveau des outils informatiques (Smartphone et Medlink).

En prenant compte des enjeux cités plus haut et comme manager de proximité, j'ai pu constater la problématique des ASSC dans l'équipe pluridisciplinaire comme ceci : depuis le début de l'année, l'équipe ASSC est en sous-effectif à cause de maladie de longue et courte durée, cela amenant une surcharge pour l'équipe infirmière, laquelle se trouve épuisée. De plus, le budget pour engager du personnel infirmier est gelé par manque de crédit de la part de l'Etat, donc priorité aux engagements des ASSC. Même si mon équipe est soudée, cultive l'esprit de l'équipe et d'appartenance, il y a cependant la vieille crainte des infirmières avec une méfiance concernant la fonction des ASSC. La formation est récente et les ASSC sont plutôt des personnes jeunes avec peu d'expérience, nouvelles dans le monde du travail, peinant à trouver leur place au sein d'une équipe.

3. Preliminary actions (actions préliminaires d'urgence)

- Départ annoncé des 2 ASSC en longue maladie
- 2 ASSC sont engagées dès mi-juillet pour combler le manque
- 2 autres ASSC viendront compléter les quotas début septembre
- Mise en place d'un suivi rigoureux pour l'intégration des nouvelles ASSC
- Mise en place de colloques métier (début avril)

4. Options (recherche des options d'actions)

- Renforcer l'équipe des auxiliaires de vie
- Continuer à utiliser l'équipe des ASSC comme actuellement
- Faire appel au Pool de l'entreprise, de manière ponctuelle
- Renforcer l'équipe des ASSC par le nombre et revoir le cahier des charges en mettant en place un coaching Infirmière-ASSC, pour travailler en étroite collaboration et rapatrier ainsi quelques prestations infirmières dites stables

5. Rating (évaluation des options)

Si nous renforçons l'équipe des auxiliaires de vie, ce qui paraît le plus facile à entreprendre, car plus d'offres sur le marché du travail, elle pourra ainsi prendre en charge les soins de base. Mais si le client a aussi par exemple une injection, un autre passage sera à envisager. Cela aura pour conséquence de partager les soins en 2 passages, donc baisse de qualité car mécontentement du client et du travail en plus au niveau organisationnel.

Si nous continuons d'utiliser l'équipe des ASSC comme maintenant, le risque est qu'elle survole le cahier des charges, sans suivi des prestations, car trop occupée à pallier aux manques de tous les corps de métier.

Si nous faisons appel aux Pool pour combler le manque des infirmières et ASSC, cela ne donnera pas l'occasion à l'équipe des ASSC de poursuivre le travail régulier auprès des clients. Il y aura trop de tournus chez les clients, et surtout pas de cohésion dans l'équipe. Cette solution semble être la plus coûteuse pour l'entreprise (déplacement et repas payés et horaire des poolistes plus court, le déplacement faisant partie des heures de travail).

Si nous renforçons l'équipe des ASSC en nombre, nous pouvons ainsi décharger l'équipe infirmière des situations stables. Pour déléguer ces situations, il faudra :

- Renforcer le recours au cahier des charges
- Instaurer le coaching au sein de l'équipe en premier plan et dans l'entreprise par la suite
- Evaluer le travail des ASSC (par la coordinatrice et la responsable afin d'optimiser leur travail)
- Mettre en place plus d'échanges formels, comme les colloques de clients et de métier, et informels entre les tous les corps de métier si nécessaire

Cela nécessitera une organisation minutieuse de la part de la coordinatrice de l'équipe, se traduisant par un doublement des collaborateurs dans un contexte de manque de personnel. Les avantages à long terme sont de valoriser le métier de l'ASSC, renforcer ses compétences pour qu'elle puisse trouver la place qui lui appartient dans l'équipe ainsi que de faire cohabiter les autres membres de l'équipe autour de ce projet dans le but de mieux se connaître.

6. Décision

Les éléments d'analyse me montrent que dans le climat de changements au sein de l'entreprise et l'avenir des ASSC dans l'équipe, l'option de renforcer l'équipe des ASSC en nombre et optimiser leur travail afin qu'elle trouve sa place dans l'équipe semble la plus appropriée, tout en ayant le sentiment que ce sera la vision des soins à l'avenir. La décision a été prise fin mars pendant une séance de gestion après avoir exposé de problèmes des ASSC dans mon équipe à ma directrice opérationnelle et à ma responsable du secteur. La décision a été favorablement accueillie et ma responsable fut nommée coach du projet.

7. Exécution (mise en œuvre de l'option choisie)

Demande auprès de ma responsable de pouvoir attribuer plus de colloques et de rencontres, et que ce projet puisse se dérouler dans le cadre et le temps prévu pour travailler. L'information a été donnée à l'équipe concernant le projet dans un colloque hebdomadaire début avril au moyen d'un Brainstorming libre. La proposition a été reçue favorablement par l'ensemble de l'équipe. En outre, plus d'échanges sont demandés par les infirmières.

Je m'engage à planifier 4 colloques métier par mois (2 colloques Inf.-ASSC et 2 colloques ASSC-Aides Familiales et Auxiliaires De Vie). Je planifie le coaching en débutant par les membres les plus ouverts au niveau relationnel de mon équipe et les ASSC ayant moins de difficultés, et je commence par les difficultés les plus simples.

- a) Prises de sang (inf-ASSC)
- b) Stomie (inf-ASSC)
- c) Réfection des pansements (inf-ASSC)
- d) Diabète (inf. en formation diabète-ASSC)
- e) Guidances psy (inf. en psy-ASSC)

L'objectif premier est d'atteindre les points a, b et c de début mai à fin octobre. Chaque ASSC doit par la suite avoir son évaluation de début juin à fin octobre. Finalement, au moins trois prestations de soins pourront basculer depuis inf. à ASSC de début août à mi-octobre.

Le projet a commencé à prendre forme par des colloques métier auxquels j'ai assisté une fois par mois pour faire le point sur le projet. J'ai laissé volontairement de l'espace à l'équipe. Un PV de colloque a été tenu par les participants. J'ai suivi le coaching par une grille d'indicateurs (tableau Excel) : chaque fois qu'un ASSC a effectué un acte de coaching seul et sans difficulté, je l'ai validé en acquis. J'ai également été sur le terrain avec chaque ASSC pendant une matinée afin de voir de plus près leur travail sur le terrain pour ensuite procéder à l'évaluation en présence de ma responsable. Evaluation de 90 minutes effectuée selon le nouveau modèle de l'entreprise (CAP). Celle-ci a pu mettre en avant les points forts et priorisant la formation continue. Cela m'a permis de planifier 2 ASSC dès début septembre comme responsables et mentors des nouvelles ASSC pour faciliter l'intégration dans l'équipe.

Mi-septembre, j'ai agencé un colloque extraordinaire pour informer l'équipe des résultats à mi-parcours du projet en utilisant la méthode SMART sur support papier devant eux. Chaque participant a pu exprimer son ressenti. Début octobre, j'ai rédigé un questionnaire (en laissant à chacun le choix de l'anonymat) adapté à chaque corps de métier à rendre dans les 10 jours (annexe) pour ainsi cibler l'entier de l'équipe. En mi-octobre s'est déroulé un colloque métier entre INF et ASSC afin de revoir quelques prestations dans le but de les basculer. J'ai également profité d'expliquer à l'équipe la méthode SHELL et son importance. S'en sont suivis un débat et un tour de table. Une copie de cette méthode a été donnée à chaque collaborateur présent.

8. Control (contrôle de l'effet de l'option mise en œuvre)

En premier lieu, il convient de préciser que je n'inclue pas volontairement les 2 nouvelles ASSC qui ont intégré l'équipe en septembre et pour lesquelles ces mesures ne s'appliquent pas encore.

- 5/5 ASSC évalués
- 5 ASSC sur 5 sont très à l'aise avec les prises de sang, les stomies et les réfections des pansements
- 3 ASSC sur 5 très à l'aise avec le diabète
- 4 ASSC sur 5 très à l'aise avec la guidance psy
- 4 prestations ont pu basculer de inf. à l'ASSC

- Enquête de satisfaction collaborateurs (annexe) : 33 feuilles distribuées et 23 reçues, 5/5 ASSC très satisfaites sur tous les points. De tous les collaborateurs, il ressort le point positif de l'amélioration des compétences des ASSC

Une enquête de satisfaction auprès des clients aurait été judicieuse. Celle-ci n'a pas pu être réalisée par manque de temps.

9. Conclusion

En premier lieu, je souhaite mettre en avant le travail réalisé avec des jeunes en tant que valeur ajoutée. Il m'a semblé important de travailler avec l'aide de la littérature spécialisée sur la nouvelle génération -dont les ASSC font partie- nommée la génération Y. J'ai compris que les aînés pouvaient se satisfaire d'un « ça vient d'en haut », mais que la génération Y ne peut s'empêcher d'interroger la pertinence de la règle et de demander la finalité, pour la soutenir par la suite. C'est une génération en quête de sens, numérique, imprégnée d'émotions fortes au niveau du ressenti tout en exposant leurs états d'âme. Ils accordent une grande importance l'environnement et à l'organisation du travail, à l'écoute, au respect, à l'accompagnement et à la convivialité. Ils aiment se sentir responsables et s'impliquer en ayant un mentor -un coach- avec lequel ils peuvent partager plus que des tâches : une mission. Cette réflexion m'a permis d'être à l'initiative du coaching dans le but de désigner une personne expérimentée qui va consacrer du temps à soutenir une autre personne pour ensuite intensifier la relation dans l'équipe.

J'ai favorisé les échanges formels et informels pour ainsi montrer que l'entreprise valorise ce temps en le considérant comme prise d'initiative (émergence verte et management participatif), en me référant sur les cours de Mme Laugeri (Espace Compétences).

Les ASSC ont apprécié que leur manager soit disposé à les faire progresser rapidement et ont montré de l'intérêt pour ce projet, en prenant de plus en plus la parole pendant les colloques et en se positionnant par rapport aux prestations. De mon côté, je m'efforce de ne pas imposer une manière de comportement aux jeunes, mais plutôt comment se comporter pour être plus efficace. J'ai sans cesse adapté ma forme de management, tantôt tolérante, tantôt cadrante, ce qui m'a permis d'optimiser les performances. Plutôt que d'être dans le contrôle systématique, je me suis efforcée d'expliquer les objectifs et la responsabilité.

Par ce projet, je suggérerai à mon entreprise de valoriser le coaching ou le tutorat, car il m'a été prouvé qu'il est possible de travailler ensemble, de développer la capacité et les performances, tester des dispositifs et en prouver l'intérêt, faciliter les transferts des savoirs et de la culture, se rencontrer, mieux se connaître pour ainsi capitaliser sur les dispositifs existants (ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré), continuer l'effort de sensibilisation pour faciliter l'intégration des nouveaux et prévenir les conflits.

J'espère que malgré mon départ pour un autre poste, le coaching pourra se poursuivre avec le tandem ASSC-Aides pour ainsi inclure les aides dans la dynamique du coaching. Quant à moi malgré un travail Stakhanoviste, je salue l'implication de l'équipe et cette expérience sera porteuse d'espoir quant à l'intégration et le travail des ASSC dans l'entreprise.

Je conclus par une citation d'Oscar Wilde (1854-1900) : *la nouvelle génération est épouvantable, j'aimerais tellement en faire partie.*

10. Bibliographie

- Desponds Jacques : Le coaching quotidien. 2003
- Emery Francois : CRM risque et prises de décision. Cours de formation : Espaces Compétences. 2015
- Laugeri Madeleine : Les clés du dialogue hiérarchique. 2015
- Laugeri Madeleine : Multidisciplinarité, multiculturalisme et diversité des genres. Cours de formation : Espaces Compétences. 2015
- McGrath James & Bates Bob : Le petit livre des grandes théories du management. 2014
- Nex Hervé : Flux et processus de l'entreprise. Cours de formation : Espaces Compétences. 2015
- Pouget Julien : Intégrer et manager la génération Y. 2013

11. Annexes

Avril 2015 à septembre 2015

Coaching inf-ASSC	Janique	Julie	Marc	Alexandra	Anaïs
Prises de sang	X	X	X	X	X
Diabéto	X		X	X	
Plaies	X	X	X	X	X
Stomi	X	X	X	X	X
Guidance psy	X		X	X	
Evaluation	X	X	X	X	X
Réunion juin	X	X	X		
Réunion juillet		X	X		X
Réunion sept	X	X		X	X

Questionnaire pour les infirmières

En prévision de mon projet « La place des ASSC dans l'équipe pluridisciplinaire » dans le cadre de mes cours de management, je vous soumetts quelques questions afin de connaître votre avis.

Vos réponses de manière anonyme ou pas me seront précieuses pour conclure mon travail.

Je vous remercie d'avance de me répondre jusqu'au 16 octobre, en déposant la feuille dans mon casier.

- Quel est un bon ASSC pour vous ?

- Le staff actuel des ASSC de l'équipe est-il adéquat et compétent ?

- A votre avis, leur manque-t-il encore de la pratique ?

- Vous sentez-vous écouté-e-s s'il vous arrive de leur donner des conseils par rapport à leur travail ?

- Sont-ils bien intégrés dans l'équipe, les sentez-vous impliqués et motivés ?

- Leur jeune âge est-il un avantage ou un inconvénient ?

- La CE prend-elle soin de les mettre en contact avec vous si besoin ?

Questionnaire pour les auxiliaires de vie et aides familiales

En prévision de mon projet « La place des ASSC dans l'équipe pluridisciplinaire » dans le cadre de mes cours de management, je vous soumetts quelques questions afin de connaitre votre avis.

Vos réponses de manière anonyme ou pas me seront précieuses pour conclure mon travail.

Je vous remercie d'avance de me répondre jusqu'au 16 octobre, en déposant la feuille dans mon casier.

- Votre avis sur les ASSC et E2L ?

- Comment les percevez-vous dans l'équipe ?

- Entretenez-vous de bonnes relations avec eux ?

- A votre avis, sont-ils compétents ?

- A votre avis, écoutent-ils vos conseils si besoin ?

- Vous arrive-t-il de les solliciter pour avoir leur avis en premier plan (avant l'infirmière) ?

Questionnaire pour les ASSC

En prévision de mon projet « La place des ASSC dans l'équipe pluridisciplinaire » dans le cadre de mes cours de management, je vous soumetts quelques questions afin de connaitre votre avis.

Vos réponses de manière anonyme ou pas me seront précieuses pour conclure mon travail.

Je vous remercie d'avance de me répondre jusqu'au 16 octobre, en déposant la feuille dans mon casier.

- Êtes-vous satisfaites de travailler dans l'équipe d'E2L ?

- Pouvez-vous vous exprimer librement et vos besoins sont-ils pris en compte ?

- Entretenez-vous de bonnes relations avec les infirmières ?

- Entretenez-vous de bonnes relations avec les AF et ADV ?

- Si vous avez commis une faute, pouvez-vous en parler librement avec votre CE et avec votre équipe ?

- Pensez-vous avoir le soutien de votre CE ?
