

RENFORCER LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE EN MSP

Charlotte Dorin
Anne Lazarévitch

16 décembre 2025



FMPS
Centre-Val de Loire

F É D É R A T I O N
des Maisons et équipes de Santé

PROGRAMME DE LA JOURNÉE

Pourquoi
coopérer en
MSP ? Est-ce
facile ?

Définir : travailler
ensemble,
coopérer, se
coordonner

Les leviers de la
coopération

La communication
efficace

Le projet, le
pouvoir d'agir

Médiation et
conflit

Élaborons nos
outils

Entraînement à la
communication

BRAINSTORMING

- C'est quoi une équipe ?
- Coopérer, c'est quoi ?
- Pourquoi la coopération ?
- A quoi ça sert ?
- Est-ce facile de coopérer ?



CONCRÈTEMENT, QUE METTRE EN PLACE POUR COOPÉRER ?

Du respect dans les échanges, de la libre-expression

Des outils de communication et d'organisation

Un projet commun, des actions transversales

Des temps d'interconnaissance

Des temps informels

POURQUOI COOPÉRER ?

Définition retenue : travailler en équipe
pour mieux répondre aux besoins des
patients

COOPÉRER PERMET DE MIEUX
SOIGNER LES MALADES ATTEINTS
DE PATHOLOGIES CHRONIQUES

COOPÉRER PRÉVIENT LES CONFLITS

Pourquoi n'est ce pas facile et simple ?

RAPIDE FLASH BACK

Retour au système de santé français dans les années 1980

Autonomie de la décision médicale

Système modulaire

Efficacité forte mais sélective

AUTONOMIE DE LA DÉCISION MÉDICALE

Raisons techniques

- Le médecin est le mieux placé à l'instant T pour prendre la décision pour son patient

Aspect social

- Le couple autonomie / efficacité produit un statut envié et des revenus confortables

Postulat culturel

- Le progrès (recherche, spécialisation) améliore l'efficacité
- Nécessite de l'autonomie et des ressources

Du fait de l'autonomie, le système est organisé par modules

- Chaque module a sa fonction
- Peu de relations à l'intérieur d'un module
- Entre modules, relations codifiées, ou tâches
- Pas d'échanges continus, ni de décisions concertées

Dans la pathologie aigue

- Prise en charge de durée limitée
- Pas besoin de coordination, ni de multiples professionnels
- Les relations codifiées facilitent la rapidité et l'efficacité des interventions

PARADOXE DE L'EFFICACITÉ : FORTE MAIS SÉLECTIVE

Pathologies aigues

- Traitement cours
- Peu d'intervenants
- Passivité des patients

Maladies chroniques

- Améliorations modestes
- Traitement long, nombreux intervenants et impact des comportements des patients

Paradoxe

- Le poids relatif des pathologies chroniques augmente
- L'efficacité des prises en charge est moindre pour elles
- L'efficacité globale du système est affectée

Nous maintenons l'organisation initiale
faite pour les pathologies aiguës

- Alors que les pathologies chroniques sont le problème majeur
- Inadaptation croissante entre les capacités du système et l'évolution des pathologies

NOMBREUSES
AUTRES
DIFFICULTÉS
POUR LES SOINS
PRIMAIRES

Baisse de
démographie médicale
et maintenant
paramédicale

Soignants proches du
burn out

Inégalités sociales et
territoriales de santé

Travail à temps partiel
des jeunes
professionnels

Difficultés de
communication avec
l'hôpital

Tutelles souvent
déconnectées du
terrain

Syndrome de la tête dans le guidon
Exemple Globule

AMÉLIORER LA PRISE EN CHARGE DES MALADIES CHRONIQUES = RENFORCER LA COOPÉRATION ET LA COORDINATION DES INTERVENANTS

Possible si les
professionnels
sont volontaires

Et s'il existe une
fonction
technique de
coordination

Solutions = MPS
mais difficultés à
la mise en œuvre

CHANGEMENTS
DE PRATIQUES

RÉTICENCES ET
DIFFICULTÉS

Intérêt des acteurs

Causes techniques dont principalement la communication : transmission de l'info ne suffit pas, risques liés à la méconnaissance entre acteurs

Causes culturelles : identité professionnelle, formation initiale

- ⇒ Configurations mises en place partiellement
- ⇒ Peu ou pas de modifications de la prise en charge

TRAVAILLER ENSEMBLE : ÇA NOUS ÉVOQUE QUOI ?

- Faire équipe, rassembler, partager des compétences, utiliser des outils transversaux, décider ensemble, dégager des objectifs communs.
- C'est favoriser l'unité tout en favorisant la diversité.
- C'est articuler unité et diversité des approches.
- Complémentarité
- Chacun considère que son action ne se suffit pas en soi.



FAIRE ÉQUIPE

Individus $\Rightarrow$ Groupe $\Rightarrow$ Equipe

Les conditions :

- Organisation
- Compréhension, sens, accessibilité
- Clarté du cadre et de l'objectif
- Motivation à être ensemble

LA COOPÉRATION

« Ce sont les liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement une œuvre commune ». Christophe Dejours

- **Liens** : interdépendance et intercompréhension. Implication des acteurs
- **Volontairement** : choix de s'engager dans une dynamique précise
- **Œuvre commune** : aboutissement collectif

LES CONDITIONS À LA DÉMARCHE COOPÉRATIVE

- Visibilité des modes opératoires et des processus par chacun
- Règles opératoires et règles morales
- Espaces de discussion possible
- Des liens de coopération portés par la MSP
- Culture collective construite par une acculturation partagée
- Valeurs construites collectivement
- Reconnaissance
- Coordination



LES LEVIERS DE LA COOPÉRATION

- Expliciter les enjeux collectifs
- Clarification des rôles
- Interconnaissance
- Réunir les conditions d'une élaboration collective du ou des projets
- Proposer des dispositifs organisationnels
- Institutionnaliser des espaces de pensée sur les situations
- Permettre le débat, la dispute
- Prendre appui sur le formel et l'informel
- Construire à partir de l'expérience collective et individuelle

LE CONFLIT

- Opposition entre deux ou plusieurs personnes, liée à des différences de perceptions, de valeurs, d'objectifs.
- Impacts : diminution de l'activité professionnelle de chacun, climat tendu, fragilisation de la cohésion, stress, communication plus difficile, absentéisme, rumeurs, clans



PRÉVENIR LES CONFLITS

- **Repérer les signaux d'alerte**

Tensions apparentes : hausse du ton d'un collaborateur, réunions agitées, atmosphère tendue, non-dits

- **Feedback**

Sessions de feedback régulières, mettre en place la culture du feedback

- **Entretiens individuels**

Temps privilégié favorisant l'expression

CULTURE ET PRATIQUE DE LA TRANSPARENCE

Ecoute active : questions
ouvertes et directes,
s'assurer de la bonne
compréhension
(reformulation), attention et
considération

Feedback et proposition ou
co-construction d'avancées,
de solutions

Soutien de la différence
entre faits et émotions

Partage régulier sur les
informations clés

Rituels de communication

L'ÉCOUTE ACTIVE ET L'ASSERTIVITÉ

Écoute active

- prêter une attention complète à son interlocuteur,
- entendre les mots,
- comprendre le message global,
- y compris l'émotion

Assertivité = attitude

- permet de s'affirmer vis-à-vis des autres
- tout en préservant un rapport harmonieux.
- repose sur l'écoute active, la bienveillance et l'empathie.
- ne cherche pas à dominer ou à manipuler,
- mais à co-construire des solutions et à instaurer un dialogue équilibré.

LA COMMUNICATION EFFICACE

- Etablir un contact positif dès le départ ⇒ confiance
- Chaque interaction compte
- Utiliser un langage clair, des mots simples, voire des supports visuels
 - ⇒ Facilite la compréhension mutuelle
- Gérer les émotions
 - ⇒ Empathie et validation des émotions de l'autre
 - ⇒ Reconnaissance de ses propres émotions
- Se centrer sur l'autre
 - ⇒ Respecter son état émotionnel, l'accueillir

La Communication Non Violente

Emetteur : je m'exprime

Récepteur : j'écoute

Observation(s)

Sentiments

Besoin(s)

Demande(s)



Observer les faits sans les interpréter ni les juger



Exprimer ses sentiments de manière authentique et sincère



Identifier les besoins qui se cachent derrière nos émotions



Faire une demande claire et concrète



Observation(s)

Sentiments

Besoin(s)

Demande(s)

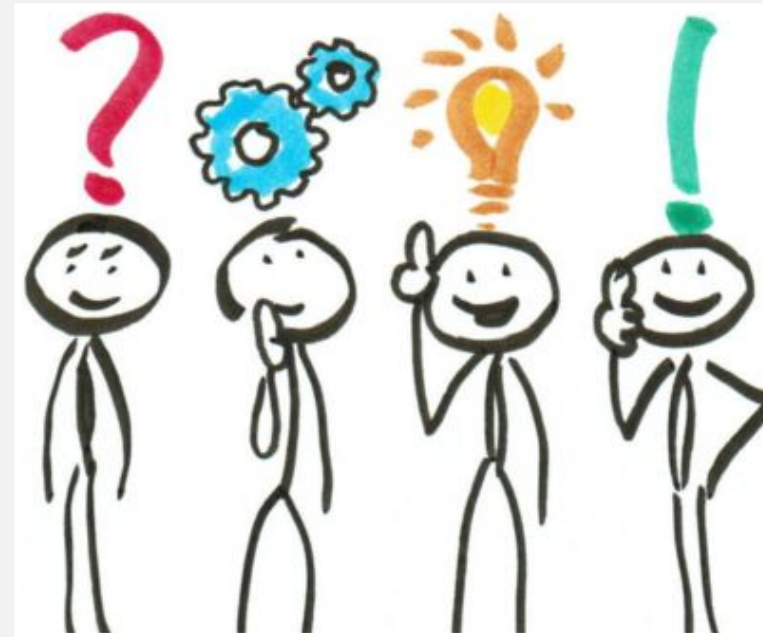
Pour pratiquer la Communication Non Violente, il est par exemple possible d'utiliser la méthode OSBD et la méthode DESC.



ÉLABORONS DES OUTILS
FAVORISANT LA COOPERATION
À PRATIQUER EN ÉQUIPE

RÉFLÉCHISSONS À DES OUTILS, DES INSTANCES

- Facilitant la coopération
- Stimulant la participation
- Permettant l'expression et le débat
- Améliorant la communication et la circulation des informations



DES OUTILS

- Organigramme avec le rôle de chacun (métier et au sein de la MSP)
 - Clarté de l'outil
 - Outil affiché
 - Outil mis à jour régulièrement
- Rapport d'activité 2025
 - Historique
 - Sous 2 formats : rédigé / « patates »
 - Valorisation du travail accompli
- Réunions feedback / projets
- Donner de la visibilité / budget / financement
 - Réfléchir à l'outil adapté

DES OUTILS

- Imprimer les 2 derniers CR de réunion
- Actualisation du règlement intérieur
- Cadre et besoins
- Sondage sur les implications possibles, les attentes
- Charte d'engagement à construire
- Book « interview »
- Newsletter
- A développer
- Feedback
- Logiciel de coordination : Plexus

DES INSTANCES

- Communiquer et clarifier les principes de coopération
- AG
 - Sens
 - Charte
 - Convivialité
- Temps de présentation par métier
- Echanges formatifs
- Réunions thématiques

DES INSTANCES

- Support informel : idée du puzzle
- Décoration collaborative
- 1 déjeuner par mois en collectif
- Journée annuelle de résidence :
 - Nos principes
 - Nos valeurs
 - Nos motivations
 - Démarche qualité

DES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Penser l'efficacité des outils et des instances
 - S'autoriser à « dire »
 - Être attentif à la clarté des rôles
 - Identifier les modes de fonctionnements, de communication, les places de chacun
 - Mettre en place une charte d'engagement
- Permettre à chacun de mesurer les impacts sur sa pratique personnelle
- Formaliser le cadre
- Réfléchir à sa présentation au sein de l'équipe déjà existante
- Humilité ≠ Position du sachant
 - Clarté du cadre et tenir le cadre du collectif ≠ enjeux de pouvoir individuel

QUALITÉ DU SOIN ↔ QVT

- Book ou livret d'accueil
 - Valeurs
 - Projet de santé
 - Bonnes pratiques du vivre-ensemble »
 - Charte d'engagement
- 1/2 journée résidence
 - Du ludique (≠ pas une contrainte), de la convivialité
- La communication interne
 - Outils
 - Process
 - Modalités / forme
 - Efficacité / rigueur
- Des techniques collaboratives pour la prise de décision (QSORT, bulles de mots, Kahoot)
- Présentation de tous les acteurs

OUTIL :

CO-CONSTRUCTION D'UNE CHARTE D'ÉQUIPE

Objectifs :

- clarifier les attentes et les responsabilités
- renforcer la communication et la coopération
- favoriser l'engagement ainsi que la motivation

Valeurs clés

Engagements communs (par ex: respect des plannings, feedbacks réguliers)

Procédure en cas de désaccord

Répartir les responsabilités

ATELIER : IDENTIFIER LES FORCES ET LES ENJEUX DE L'ÉQUIPE

Exercice en sous-groupes :
"Ce qui nous unit /
Ce qui nous fragilise"

Restitution et discussion
collective

JEU DE RÔLE : REFORMULATION ET ÉCOUTE ACTIVE

Raconte-moi ton
problème

Reformulation

OUTIL D.E.S.C. LA CRITIQUE CONSTRUCTIVE

Décrire : exposer les faits de manière objective sans jugement

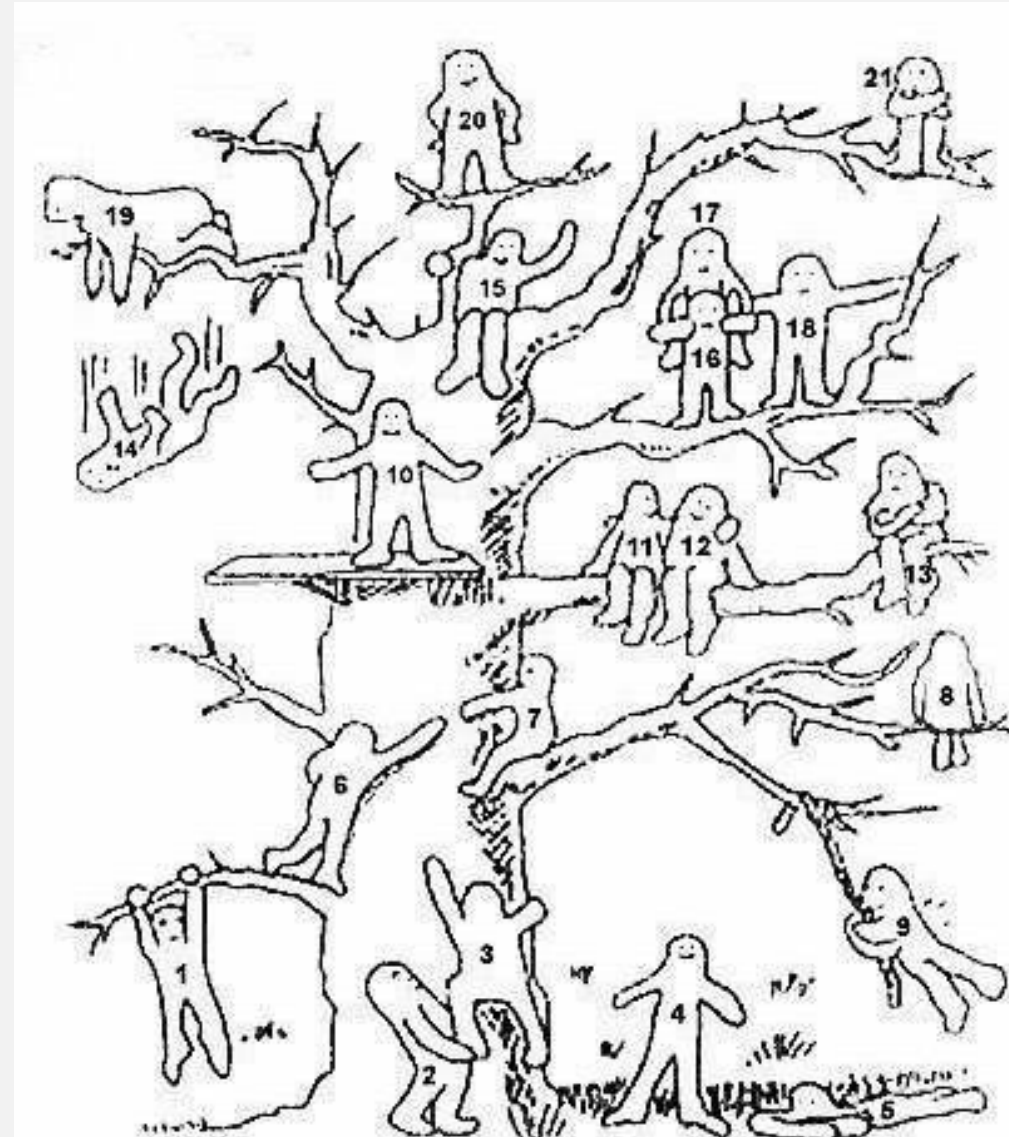
Exprimer : mettre en mots son ressenti sans accuser l'interlocuteur

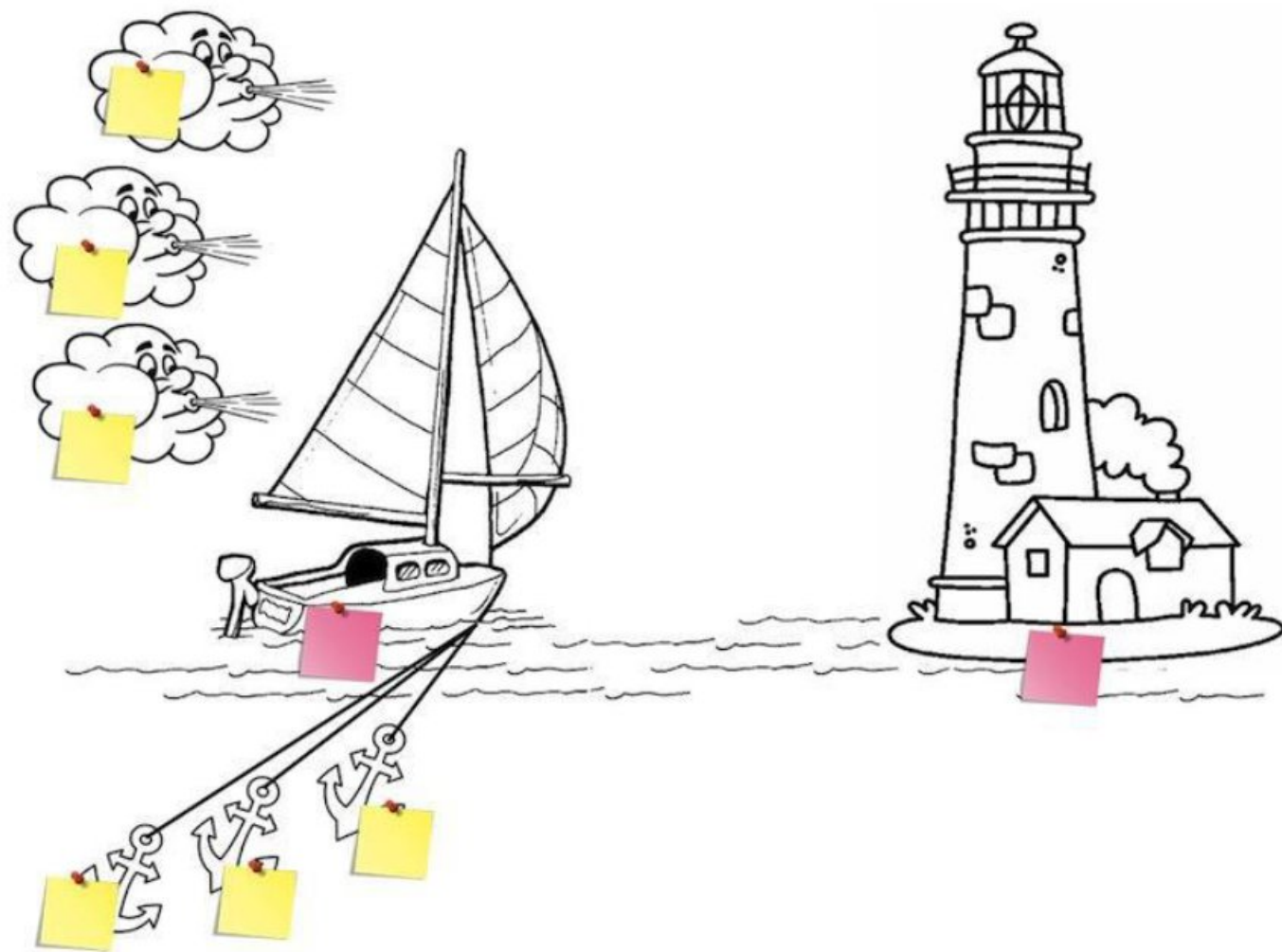
Spécifier : proposer une solution claire et réalisable

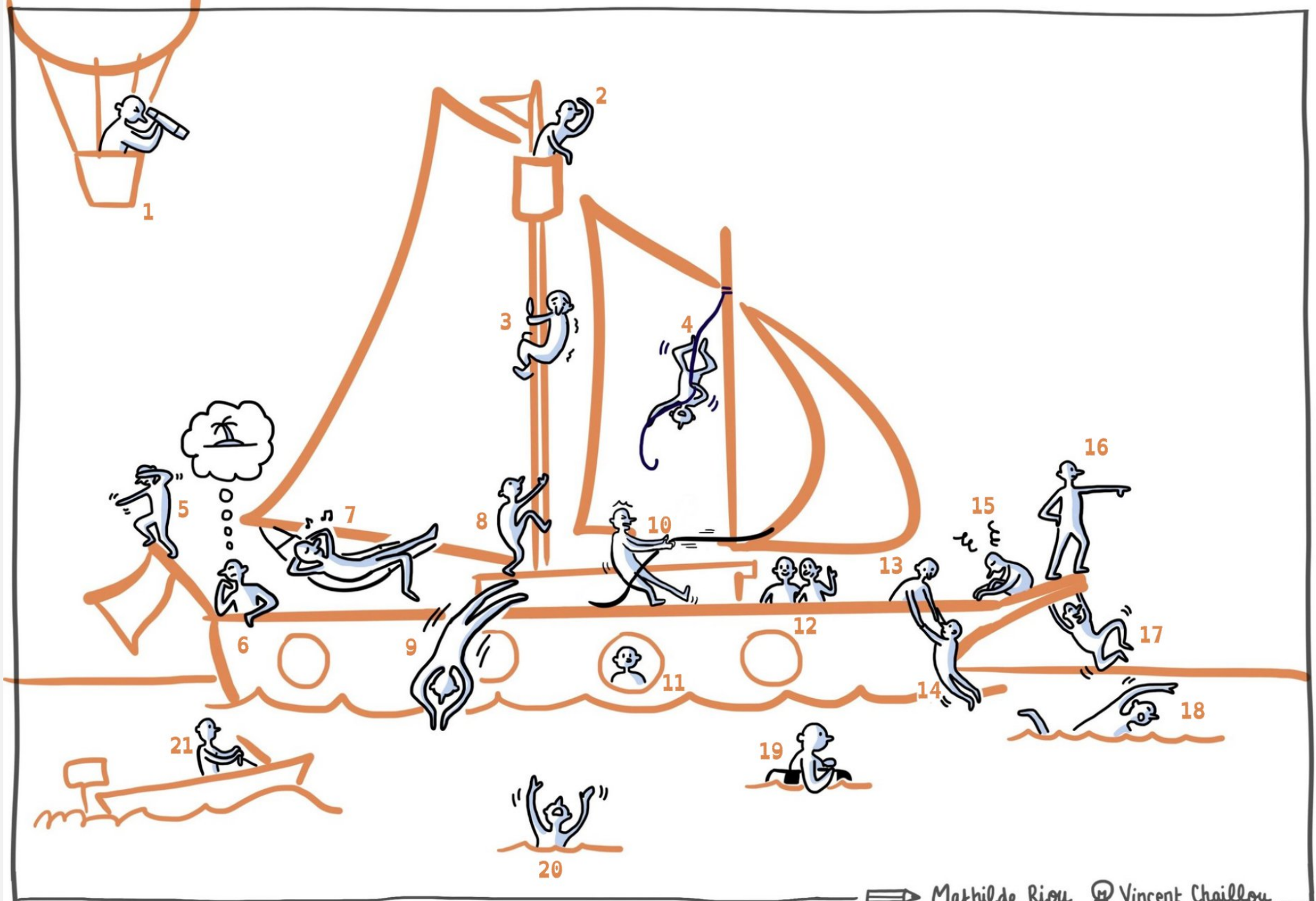
Conséquences : montrer les bénéfices du changement pour soi et pour l'équipe

OUTIL DANS LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE

L'arbre d'Ostende









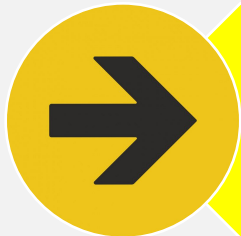
RÉUNION METAPLAN : 3 ÉTAPES CLÉS



Quels sont les points négatifs / difficiles / que nous aimerions stopper ?



Quels sont les points positifs / motivants / que nous souhaitons poursuivre, garder



Vers quoi aimerions-nous tendre aujourd'hui / que souhaitons-nous développer ?

WORLD CAFÉ

- 3 situations / travaux
- 3 tables
- 3 animateurs qui restent sur leur table
- 3 équipes qui tournent sur les 3 tables de manière à passer sur chaque table
- Les animateurs présentent la synthèse des réflexions



MERCI DE VOTRE PARTICIPATION !

Charlotte Dorin
Anne Lazarévitch



FMPS
Centre-Val de Loire

F É D É R A T I O N
des Maisons et équiPes de Santé