

Présentation **CREAI**

Atelier N°1: « adapter l'organisation du travail en réponse aux besoins des travailleurs tout en respectant les exigences de production: un défi pour les ESAT ».



Contexte & enjeux

⇒ 6 ESAT à l'ADAPEI 35 qui partagent les mêmes réalités:

⇒ **Sur l'aspect activité:**

- Une baisse d'activité dans certains ateliers, qui se traduit par une diminution du chiffre d'affaire et une augmentation des jours chômés, notamment sur l'activité conditionnement.
- Une perspective de résultats déficitaires si rien n'est fait.
- Certains ateliers mono-clients, dépendants économiquement et de ce fait vulnérables
- Des marchés en crise et une concurrence de plus en plus forte (autres ESAT, univers carcéral, entreprises adaptées, entreprises « classiques », ...)

Contexte & enjeux

- ⇒ 6 ESAT à l'ADAPEI 35 qui partagent les mêmes réalités:
- ⇒ **Sur l'aspect spécificité de l'ESAT et de sa population :**
- Les degrés de compétences variés des travailleurs
 - L'âge des travailleurs et l'anticipation d'un vieillissement menant à de nombreux départs en retraite (donc d'une évolution des compétences)
 - Ces départs massifs prévisibles préfigurent une évolution marquée de la population accueillies allant de la déficience intellectuelle vers Handicap psy & TED.
 - Les activités « traditionnelles » ne répondent toujours pas aux appétences et compétences des nouveaux entrants.
 - Des ateliers qui n'ont pas toujours su se réformer vers les nouvelles technologies alors que les jeunes entrants connaissent les NTIC.
 - Manque de continuité du parcours d'apprentissage et de professionnalisation de l'IME à l'ESAT.

Ces difficultés soulignent la nécessité d'un projet commun du travail adapté

Les grands axes sur lesquels il y a consensus :

- La promotion des personnes constitue la finalité du projet du travail adapté
- Les ESAT sont des ESMS dans lesquels l'activité professionnelle constitue un support essentiel à la promotion des personnes handicapées à partir du Projet Personnalisé
- Les entreprises du travail adapté sont des entreprises, des acteurs économiques qui emploient des travailleurs handicapés
- Chaque personne est inscrite dans un Projet Personnalisé qui constitue le support de son parcours
- Le développement d'une activité, d'un CA dans une logique métiers, capable de mettre en évidence les potentiels, les capacités et les compétences des personnes handicapées
- La mise en œuvre effective de coopérations avec les établissements enfance dans le cadre d'un management transversal, à partir des formations professionnelles à déployer en cohérence aux métiers pratiqués.
- Nécessité d'agir ensemble pour conduire le changement.

Les grandes étapes du plan stratégique

Étapes

1. **Evaluer et Analyser – Examiner l'environnement interne et externe**
2. **Définir le cadre stratégique / Outils (BOS) / « où voulez-vous amener votre structure ? »**
3. **Traduire les objectifs stratégiques en plans opérationnels / lister, hiérarchiser et positionner de façon temporelle les chantiers opérationnels à mettre en place**
4. **Rédiger le plan stratégique 2016-2020 (coaching) / Déclinaison en « fiches action »**
5. **Mise en œuvre / échéances des atteintes d'objectifs / désignation des « pilotes » et groupes de travail et/ ou autres ressources pour y parvenir.**

Les grandes étapes du plan stratégique

Etape 1 : Evaluer et analyser – examiner l'environnement interne et externe :
Autodiagnostic complet de chaque ESAT par atelier – Fait avec les équipes
Rédaction d'une synthèse pour les 6 ESAT - Fait avec l'aide du consultant
Partage, appropriation et élaboration collective des enjeux – Fait, 25 participants tous métiers.

Etape 2 : Définir le cadre stratégique

Outil « BOS »

B comme « But » de la structure, c'est-à-dire sa vocation (raison d'être), sa vision (Manière d'exercer sa vocation), ses valeurs (guide d'exécution)

O comme « Objectifs » du plan stratégique : Ils peuvent être quantitatifs et qualitatifs ; cela peut être des objectifs commerciaux et économiques, mais également des objectifs liés aux RH et/ou au projet médico-social

S comme « Stratégie », c'est-à-dire la manière d'atteindre les buts et objectifs. Cela doit permettre d'identifier 3 à 5 axes stratégiques (ou finalités stratégiques) pour le plan stratégique qui seront ensuite approfondis plus en détails. A noter que ces axes doivent être **SMART** (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et limité dans le Temps)

Les grandes étapes du plan stratégique

Étape 3 : Traduire les objectifs stratégiques en plans opérationnels.

Selon les axes stratégiques définis, il sera nécessaire de les approfondir pour **lister, hiérarchiser et positionner de façon temporelle les chantiers opérationnels à mettre en place.**

Doit permettre de répondre à la question « Que doit-on faire pour en arriver là ? »

Organisation d'ateliers collectifs par « activité et/ou regroupement d'activités » pour définir les objectifs opérationnels – 6 ateliers ayant regroupé au total 50 participants

Partage en groupe élargi des résultats issus des ateliers collectifs et priorisation des objectifs opérationnels.

Présentation du cadre stratégique, des objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que des moyens nécessaires à la réalisation du plan à la gouvernance de l'association

Finalisation par les pilotes du document « Plan stratégique des ESAT » issus des travaux et décisions prises

Formalisation des plans d'actions prioritaires (2015-2016)

Étape 4 : Rédiger le plan stratégique 2016-2020

Étape 5 : Mise en œuvre

Domaines d'Activités Stratégiques

Suite à la compilation des diagnostics, une segmentation par DAS (Domaine d'Activité Stratégique) est proposée pour optimiser l'analyse, ainsi que l'élaboration des objectifs stratégiques et opérationnels

Les DAS retenus sont les suivants :

DAS « Sous-traitance » - Ateliers Conditionnement, Montage, Câblage, Façonnage

DAS « Espaces Verts »

DAS « Repasserie-Blanchisserie »

DAS « Cuisine – Entretien et Hygiène des locaux »

DAS « Menuiserie, Métallerie, Couture »

DAS « Mailing-Routage-Destruction de documents-Archivage - Numérisation »

Def : un DAS est une activité qui réunit les caractéristiques suivantes : des clients spécifiques, des marchés spécifiques, des réseaux de distribution spécifiques, des concurrents spécifiques, des technologies spécifiques, des compétences spécifiques, une structure de coût spécifique, une chaîne de valeur spécifique, des facteurs clés de succès spécifiques,

Définition des axes stratégiques

=> des objectifs

=> du plan d'action

Axe stratégique 1 : consolider les acquis du travail protégé

Objectif 1 : Optimiser le portefeuille client

Objectif 2 : Maîtriser les activités de production et les compétences nécessaires

Objectif 3 : Maintenir l'outil de travail

Axe stratégique 2 : anticiper, innover, développer le travail protégé, pour mieux répondre aux nouveaux besoins des travailleurs d'ESAT

Objectif 4 : Développer l'activité professionnelle

Objectif 5 : Développer les compétences des travailleurs

Objectif 6 : Adapter l'offre de service aux besoins et attentes des travailleurs

Objectif 7 : Développer la dynamique des échanges

Axe stratégique 3 : Rendre nos organisations ESAT efficientes

Objectif 8 : Assurer l'adéquation des compétences des professionnelles aux enjeux de demain

Objectif 9 : Maîtriser les éléments financiers au service des besoins des usagers

Objectif 10 : Mettre en œuvre une organisation apprenante

Qu'entend-on par implication des équipes des professionnels des ESAT?

La recherche d'éléments pertinents, la volonté de comprendre les tendances, l'envie d'une dynamique de veille économique, le souci de surveiller les risques, ceci dans un but de pérenniser la mission des ESAT, sont les exigences qui réunissent les équipes de l'ADAPEI 35.



Merci de votre
attention

Des questions?