



Cycle de webinaires 2022 : Attirer, manager, transformer au service de l'action



3 webinaires en partenariat



Marion BRANCOURT

marion.brancourt@creai-bretagne.org



**Bénédicte BRIAND
et
Elisabeth DEWANCKEL**

b.briand@anact.fr
e.dewanckel@anact.fr



**Caroline VILLERBU
et
Sébastien BOSCHER**

caroline.villerbu@opco-sante.fr
Sebastien.BOSCHER@opco-sante.fr

Avec le soutien de l'ARS Bretagne



Sondage



Pour mieux vous connaître
Merci de vos réponses au sondage suivant

Intention des webinaires



Identifier vos besoins et construire des éléments pour y répondre

Valoriser vos expériences et pratiques professionnelles

Accompagner la transformation de l'offre

3

Transformations au sein des établissements : comment co-construire avec les professionnels ?

Que ce soit lors de transformations organisationnelles ou liées aux espaces et outils de travail, la conviction de faire participer les professionnels pour la QVT et la qualité de l'accompagnement est souvent présente. Cette intention n'est pas toujours facile à concrétiser. Pourquoi, quand et comment, en pratique, travailler à cette co-construction? Des exemples vécus pour commencer à se projeter...

Lundi 20 juin 2022 - 14h à 15h30



Au programme

*Vous recevrez ce support
ainsi que le lien vers le
replay de ce webinaire
suite à votre participation*

- Présentation des témoins et de leur structure
- Échange avec les témoins autour de 3 questions
- Partage de points de repères sur la participation

Sondage



Dans votre structure, dans quelles transformations des professionnels sont-ils impliqués ? Comment ?

Merci de vos réponses par le biais de la fonctionnalité « Q et R » du webinaire, en bas de votre écran.



Témoignages de professionnels

Allan BRUYERE

chargé de mission en appui à la transformation de l'offre" handicap

Gael LE CORNEC

adjoint de direction Pôle Keraman (Quimper) - APF France handicap



Pôle "Keraman"
Quimper (29)

Mickaël BRANDEAU

DGA Activités et projets

Marc SEGUIN

Responsable du champ travail, insertion, formation tout au long de la vie
ADAPEI 35



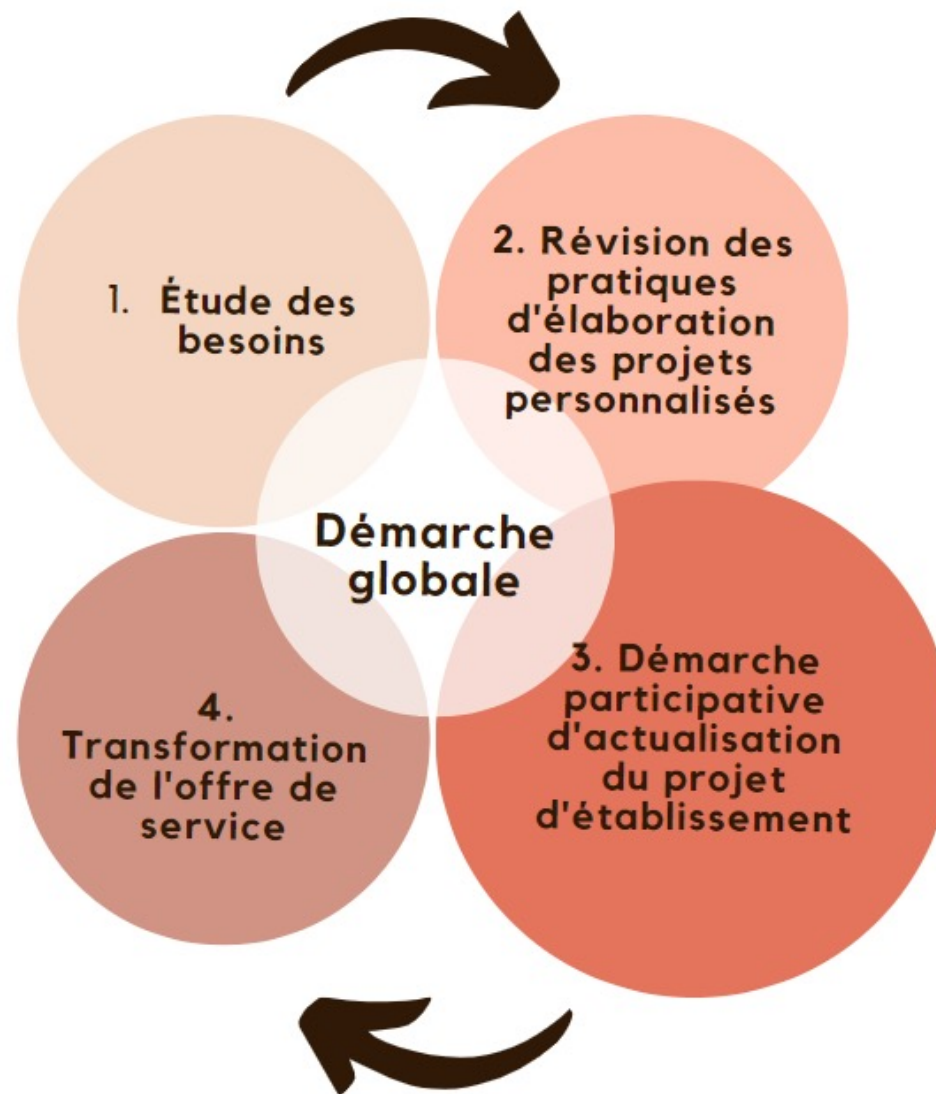


- Association Loi 1901 basée en Ille et Vilaine
- 2700 personnes accompagnées
- 1 600 salariés
- 3 champs d'intervention (habitat, enfance adolescence, travail insertion)
- 1 100 travailleurs en situation de handicap
- Une marque « PRODUIT en UTOPI Solidaires et Performants »
- Un projet associatif à décliner

1. Dans quelle(s) transformation(s) votre structure est-elle engagée ?

- Un projet associatif
- Des projets stratégiques de champs
- Une démarche d'accompagnement au changement => une nécessité de faire participer, amener du sens
- Une démarche inclusive raisonnée
- Des enjeux autour de l'émancipation, de l'autodétermination des personnes
- Une restructuration des directions, des services du siège

PÔLE KERAMAN : UNE DÉMARCHE GLOBALE ET PARTICIPATIVE



Annexe : pour en savoir plus sur l'outil de Mesure des Habitudes de Vie (MHAVIE)

<https://ripph.qc.ca/documents/mhaviae/quest-ce-que-la-mhaviae/>



BOUTIQUE EN LIGNE DEVENIR MEMBRE FAIRE UN DON CONTACT

Accueil L'organisme Modèle MDH-PPH **Documents** Formations Nouvelles Revue Rechercher... 

▼ MHAVIE

Qu'est-ce que la MHAVIE ?

Utilisation de la MHAVIE

Service d'aide à l'analyse

Versions disponibles et spécimens de la MHAVIE

► MQE

Classification internationale

La funambule, le fil et la toile

Thèse de Patrick Fougeyrollas

Qu'est-ce que la MHAVIE ?

La Mesure des habitudes de vie (MHAVIE) est un questionnaire qui consiste à recueillir de l'information sur l'ensemble des habitudes de vie qu'une personne réalise dans son milieu (domicile, lieu de travail ou d'études, quartier). Le questionnaire a pour but d'assurer la survie et l'épanouissement des personnes ayant des déficiences et des incapacités dans la société tout au long de leur existence. En d'autres mots, l'instrument mesure la perception du répondant, en regard du niveau de réalisation des habitudes de vie et de la satisfaction.

Le questionnaire de la MHAVIE vise toute personne ayant une déficience ou une incapacité, peu importe son âge et son contexte culturel. Après avoir complété le questionnaire, ces personnes seront plus en mesure d'évaluer leur degré de réalisation de la participation sociale.

Selon la MHAVIE, si certaines personnes accomplissent parfois des habitudes de vie différemment ou avec des aides techniques, des aménagements ou de l'aide humaine, celles-ci réalisent globalement les mêmes activités courantes et possèdent les mêmes rôles sociaux qu'une personne n'ayant pas d'incapacité.

Il y a trois applications de la MHAVIE : enfants de la naissance à 4 ans – enfants de 5 à 13 ans – adolescents, adultes et aînés.

Trois guides d'utilisateur ont été développés pour faciliter l'administration de la MHAVIE. Pour chaque habitude de vie, les guides proposent une analyse des différentes tâches qui la composent, le cas échéant, avec des détails montrant comment elle peut être réalisée, ainsi que des exemples de cotation concernant le niveau d'accomplissement et les types d'assistance requis.

► Les habitudes de vie comprises dans la MHAVIE

La MHAVIE comprend douze habitudes de vie, lesquelles se regroupent à l'intérieur de deux catégories : « activités courantes » et « rôles sociaux ».



2. Comment avez-vous engagé la participation des professionnels dans le processus de transformation ?

Faire participer les professionnels

- Démarche participative innovante, rôle d'un acteur tiers pour piloter et animer la démarche participative
- Visites d'établissements et services médico-sociaux : choix stratégiques et inspirants
- Regard croisé entre professionnels, personnes concernées et équipe de direction
- Processus réflexif, aller hors les murs, dépasser ses peurs et échanger avec ses pairs
- Construction de monographies
- Des groupes de travail en lien avec les thématiques du projet d'établissement
- Penser simultanément la participation des professionnels et la participation des personnes concernées

Une démarche basée sur les techniques d'émergence de l'intelligence collective et de facilitation.

4 grandes étapes:

1

ATELIER DE CADRAGE

- Objectifs
- livrables
- alignement
- synchronisation
- cadrage

2

ATELIER AVEC LE COPIL

- Découvrir les méthodes, les postures
- S'aligner sur des principes communs
- formation de 2 facilitateurs par établissement du champ travail-insertion = 12

3

PROCESSUS 1

- Pour faire émerger et filtrer les actions
- 1 journée séminaire tous les salariés UTOPI
- 1 journée groupe travail siège-salariés-agents-partenaires par axe stratégique soit : 6 journées avec facilitateurs
- 86 propositions d'action pour les salariés
- 183 propositions pour les agents d'ESAT
- 1 séminaire restitution-présentation plan

4

PROCESSUS 2

- Pour construire le système de management visuel
- Formation
- Application
- Supervision

3. Quels résultats et enseignements avez-vous tirés de cette expérience ?

- Une organisation qui oblige
 - Mobilisatrice d'énergie
 - En résultats (produire dans les délais impartis)
 - A fortiori les directions à travailler ensemble, à se mobiliser, à partager
- Une organisation qui peut avoir des effets négatifs
 - Si le cadre de base n'est pas correctement fixé
 - Si la dirigeance ne suit pas avec attention
 - Si le résultat est loin des attentes (fond comme forme) des parties prenantes
- Mais une organisation qui produit des effets
 - Pour anticiper des réorganisations massives
 - Démultiplicateurs
 - Pour mener un plan d'actions ambitieux, réaliste, pragmatique
 - Pour amener du sens, partager une destination commune

Les retours d'expériences des professionnels et des personnes concernées



Vidéo témoignages

<https://youtu.be/02Lt-VkrPQo>

Une aventure collective

Élargir les horizons

Réflexions sur les projets de vie des personnes concernées

Valorisation de l'expertise des professionnels

Culture commune, valeurs partagées

Dynamique participative qui doit se prolonger dans le temps





Quelques points de repères...
Où il est question de participation

Mobiliser la participation des professionnels dans les démarches d'amélioration continue de la qualité dans les ESSMS



MESURER
& AMÉLIORER LA QUALITÉ

REFERENTIEL

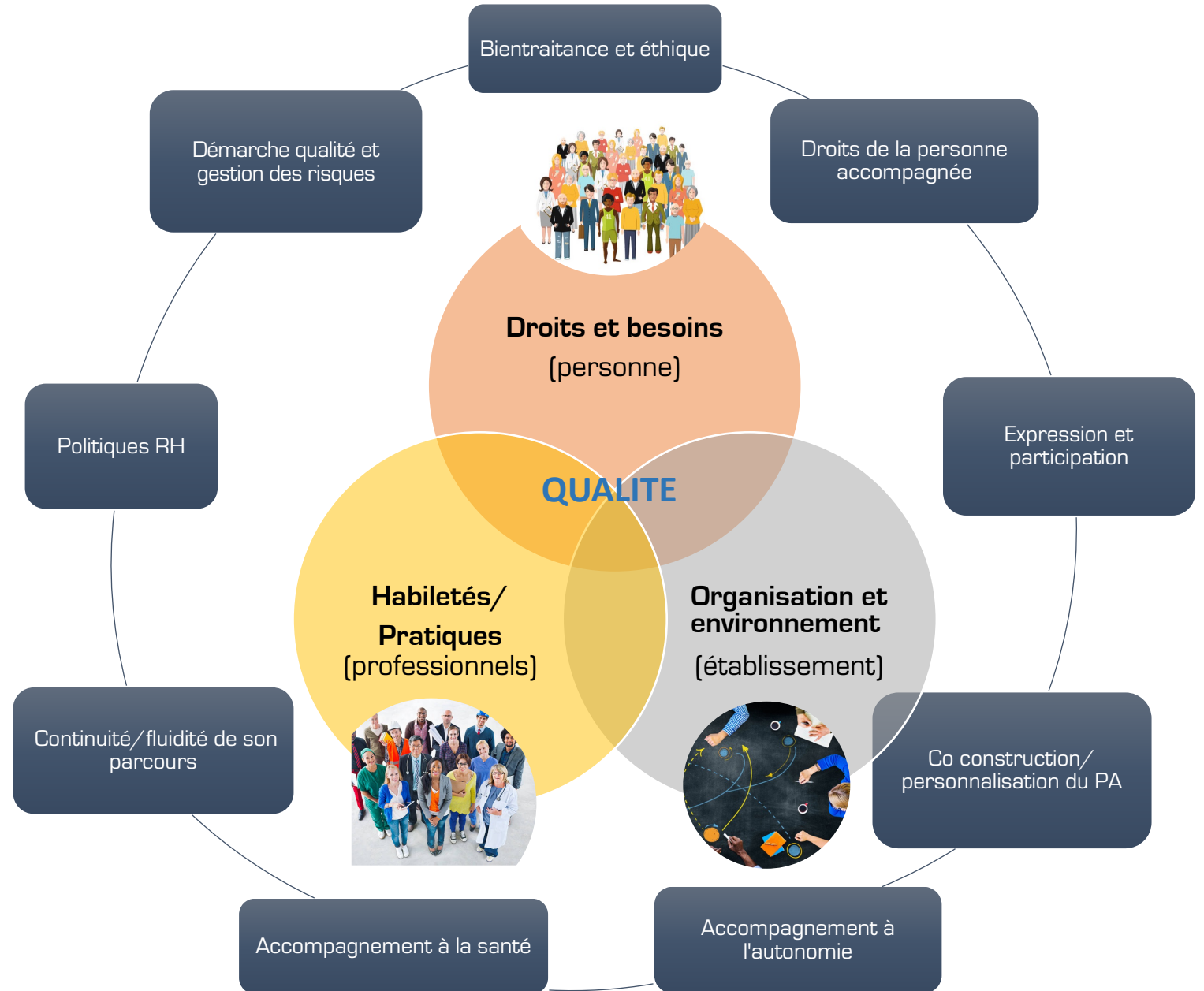
Référentiel
d'évaluation de la
qualité des
établissements et
services sociaux et
médico-sociaux

Validé par la CSMS le 8 mars 2022

La participation :

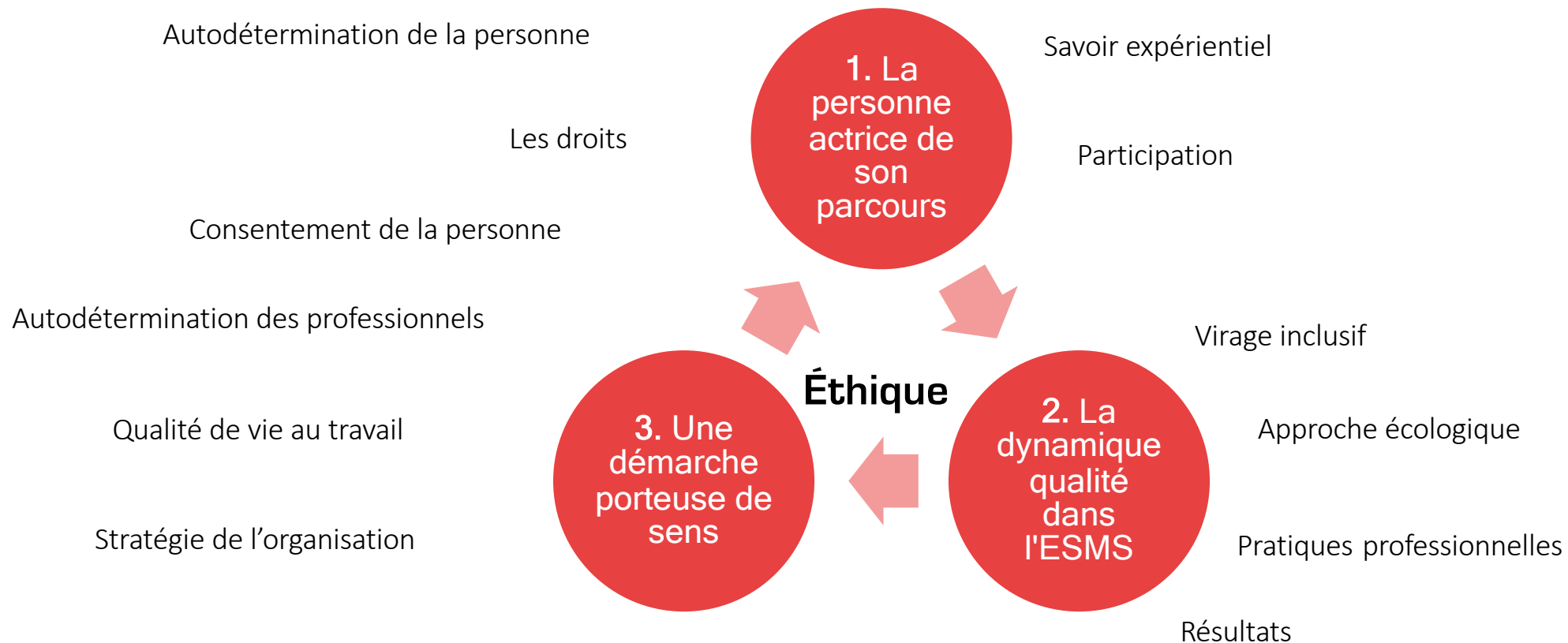
- Un enjeu transversal aux politiques publiques, renforcé dans le nouveau cadre d'évaluation de la qualité dans les ESSMS
- Se conçoit pour les personnes concernées, les professionnels et l'établissement

La qualité des ESSMS : de quoi parle-t-on ?



Les orientations stratégiques

Les enjeux de la démarche d'évaluation



Finalité de l'évaluation :

apporter une réponse pertinente et adaptée aux attentes



- Des personnes accompagnées :
connaissance du niveau de qualité d'un ESSMS



- Des professionnels :
outil de management interne et amélioration des pratiques



- Des autorités :
outil du dialogue régulier entre la structure et l'autorité, et lors du renouvellement des autorisations d'activité

Rapport de l'Observatoire

« Prospective des métiers de la santé à l'horizon 2040 »

Opcos Santé, 2020.

Le secteur de la santé connaît depuis de nombreuses années de fortes dynamiques de transformation pour répondre aux enjeux sociétaux, technologiques, environnementaux, sociaux, professionnels et organisationnels qui le traversent.

L'émergence et le développement d'innovations majeures portées par les technologies du digital, de l'intelligence artificielle et des big data, l'accroissement des maladies chroniques et du vieillissement de la population, les attentes des patients et des usagers pour une prise en charge et un accompagnement réellement personnalisés et individualisés représentent quelques éléments qui laissent entrevoir les nécessaires transformations majeures à conduire dans les années à venir.

Ces évolutions appellent de nouveaux modèles d'organisation et de coopération et requièrent non seulement de faire évoluer un certain nombre de métiers mais également de définir les nouvelles compétences professionnelles et les nouveaux métiers qui permettront à l'ensemble des professionnels du secteur d'accompagner les transformations à venir.

Dans un tel contexte, cette étude vise à identifier les transformations majeures du secteur de la santé à l'horizon 2040, à décrire les métiers nécessaires à l'accompagnement de ces transformations et à identifier les modalités de formation.



https://www.opco-sante.fr/sites/default/files/2022-05/OPCO_Sante_Etude_Prospective_m%C3%A9tiers_0.pdf



https://www.opco-sante.fr/sites/default/files/2022-04/OPCO_Sante_etude_inclusio ns.pdf

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE ET OBJECTIFS	4
D'une révolution par les textes à une révolution organisationnelle	5
Les principes fondateurs d'une société ouverte à tous : vers un modèle inclusif de protection sociale	6
MÉTHODOLOGIE	8
1 CADRAGE THÉORIQUE	10
2 DES MISSIONS REDÉFINIES POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX POLITIQUES ET SOCIÉTAUX	26
2.1 Évolutions des missions dans l'accompagnement des personnes	27
2.2 Évolutions des missions pour la sécurisation du parcours des personnes.....	30
2.3 Évolutions des missions pour interagir avec l'environnement de la personne	33
3 IMPACTS SUR LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES	36
3.1 Pratiques spécifiques de l'intervention au domicile	40
3.2 Impacts sur les pratiques du « aller-vers » le public	44
3.3 Inscrire ces pratiques professionnelles dans un cadre institutionnel.....	46
3.4 Autres pratiques de travail en équipe	47
3.5 Pratiques partenariales	48
4 ÉVOLUTIONS DES COMPÉTENCES	50
4.1 Étude et analyse des référentiels de compétences.....	51
4.1.1 Analyse transversale des référentiels en travail social de niveau infra III	54
4.1.2 Analyse transversale des référentiels du travail social de niveau II.....	55
4.1.3 Analyse transversale des diplômes du sanitaire (IDÉ et DEAS)	57
4.2 Les compétences repérées sur les terrains d'étude	59
4.2.1 Les compétences individuelles.....	62
4.2.2 Les compétences collectives	67
4.3 De nouvelles fonctions repérées	69
4.4 Analyse des plans de développement des compétences (plans de formation)73	
4.5 Politique de recrutement.....	74

CREAI Ile-de-France/IRIS



5 DES CADRES ORGANISATIONNELS À REFONDER	75
5.1 L'organisation impactée par les nouvelles pratiques professionnelles	76
5.1.1 Intervenir seul mais sans être isolé	76
5.1.2 Intervenir à plusieurs : penser la transversalité et l'interdisciplinarité	77
5.1.3 Intervenir dans un contexte spatiotemporel à sécuriser	77
5.1.4 Une réponse à ces enjeux : un collectif de travail renforcé	79
5.2 Une structuration agile : un cadre flexible	80
5.3 Communication : intense et en partie informelle	81
5.3.1 Dispositifs de réunion	81
5.3.2 Constitution et partage du dossier de l'usager.....	84
5.4 Conditions de travail : une autonomie accrue dans l'organisation	85
5.4.1 Modalités et planification du travail	85
5.4.2 Moyens et ressources	86
5.5 La prise en compte des risques	89
5.6 L'organisation, un enjeu de gouvernance	91
6 ADAPTATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES	94
6.1 Les fonctions du développeur	97
6.2 Les fonctions du leader	99
6.3 Les fonctions de l'étai (support)	101
6.4 Les fonctions du facilitateur.....	104
7 ÉLÉMENTS PROSPECTIFS	107
7.1 Construire des cadres organisationnels adéquats.....	108
7.2 Soutenir et développer les compétences.....	109
7.3 Atelier prospectif.....	110
8 CONCLUSION	113
9 BIBLIOGRAPHIE	116
10 GLOSSAIRE	120

La méthode de l'évaluation embarquée (Anact-Aract)

<https://www.anact.fr/methode-de-levaluation-embarquee-pour-co-construire-les-changements-avec-les-salaries>

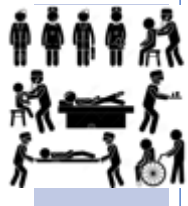
- Pour mieux prendre en compte les besoins des équipes concernées par les projets de changement
- En expérimentant à petite échelle le projet dans un service ou une unité
- En évaluant les effets en matière de performance et de conditions de travail avec les salarié.e.s concernés
- Pour proposer des recommandations et réaliser des ajustements avant de le déployer

Les principes clefs de l'évaluation embarquée



« En temps réel »

- L'évaluation se fait au fil de l'eau dans le cadre d'une expérimentation.



« Sur la réalité du travail »

- L'évaluation s'appuie sur la réalité des situations de travail impactées



« Par les salarié.e.s » (groupes de travail)

- L'évaluation est effectuée par les salarié.es (profession-nels des métiers, encadrement, experts internes) impliqués dans la transformation et les activités concernées



« En mouvement »

- C'est une méthode qui permet de tirer des enseignements et d'améliorer les projets ou dispositifs expérimentés

Accompagner les changements et les transformations organisationnelles

Evaluer les impacts des transformations

Les 3 étapes de l'évaluation embarquée

1. Identifier les activités et situations de travail impactées

- Par métier concerné, décrire les activités
- Identifier la nature des changements liés à la transformation

2. Analyser et évaluer les impacts (impacts perçus comme un risque // impacts perçus comme une opportunité) selon 3 critères :

- **EFFICACITÉ** (*en termes de coût, qualité de service, satisfaction des bénéficiaires, qualité de l'organisation (procédures, planning, outils techniques et numériques, ressources mobilisées ...)*)
- **SANTÉ ET SOCIAL** (*en termes de pénibilité, charge de travail, autonomie, relations au travail, exposition à des risques professionnels, temps de travail, conciliation vie pro et perso, ...)*)
- **MÉTIER** (*En termes d'évolution des métiers, des compétences, de possibilité de parcours professionnels, de conditions d'emploi, ...)*)

3. Produire des recommandations pour mieux maîtriser les impacts des évolutions, au plan de l'efficacité, de la santé et du métier ... et pour celles retenues, identifier :

- Les actions à mettre en place pour répondre à la recommandation
- Les modalités de mise en place
- Les indicateurs et modalités d'évaluation

Ressources disponibles



Livret Retours d'expériences + Video témoignages UNA - SSIAD – Aract Bretagne
<https://bretagne.aract.fr/services-domicile-integration-dun-outil-numerique-comment-adapter-son-organisation-du-travail-0>



Kit « Evaluation Embarquée »
<https://sway.office.com/gNQLc3JyZvDsss0S?authid>



Guide réseau Anact-Aract
<https://bretagne.aract.fr/10-questions-sur-la-maitrise-des-transformations-numeriques>



Video témoignages Entreprise Adaptée Le Bois Jumel :
Accompagnement par l'Aract Bretagne projet de modernisation d'un atelier de production
<https://bretagne.aract.fr/accompagnement-de-la-modernisation-dun-atelier-de-production>



Nos prochains rendez-vous



- Participer à la Semaine de la Qualité de Vie au Travail en cours <https://semaineqvt.anact.fr/leprogramme?programme%5B0%5D=regions%3A1014>

Dont événement organisé par l'Aract le mardi 21 juin « **Réussir vos projets QVT** »

- **Formation management**
- Suivre l'actualité en nous contactant e.dewanckel@anact.fr

- S'inscrire au webinar présentant le nouveau référentiel d'évaluation de la Haute Autorité de Santé le 4 juillet : https://us02web.zoom.us/webinar/register/WN_-U_GEISGSWiZIFbIOtAMBw
- Participer au prochain séminaire des directeurs des ESSMS du secteur Adultes les 19 et 20 octobre : <https://www.creai-bretagne.org/evenements/colloque-2/>
- Voir nos prochains événements : <https://www.creai-bretagne.org/evenements/>



- S'inscrire à a newsletter : https://www.opco-sante.fr/Abonnement_Newsletter
- S'inscrire à la matinale de l'alternance le 30 juin <https://f.aefinfo.fr/index.php/572937>
- Recevoir des informations sur nos événements : <https://www.opco-sante.fr/agenda>



Nos prochains rendez-vous



De prochains événements à construire ensemble ...

Un grand merci par avance pour vos retours sur ce webinaire via l'enquête qui apparaîtra à la suite de votre déconnexion.

