



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



# 3 webinaires en partenariat



**Marion BRANCOURT**

[marion.brancourt@creai-bretagne.org](mailto:marion.brancourt@creai-bretagne.org)



**Bénédicte BRIAND  
et  
Elisabeth DEWANCKEL**

[b.briand@anact.fr](mailto:b.briand@anact.fr)  
[e.dewanckel@anact.fr](mailto:e.dewanckel@anact.fr)



**Caroline VILLERBU  
et  
Sébastien BOSCHER**

[caroline.villerbu@opco-sante.fr](mailto:caroline.villerbu@opco-sante.fr)  
[Sebastien.BOSCHER@opco-sante.fr](mailto: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

## 2

# Management : comment accompagner les évolutions ?

*Les évolutions touchant les métiers présents dans les établissements médico-sociaux, sociaux et sanitaires se multiplient. Les responsables de proximité, les directions, et les gouvernances ont un rôle à jouer pour préparer et accompagner les professionnels dans ces contextes particuliers. Quelles expériences vécues du point de vue du management ?*



**Lundi 30 mai 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
- Enquête de fin de webinaire et prochain rendez-vous

Sondage



**Dans votre établissement, quelles évolutions impactent le management ?**

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



# Témoignages de professionnels

**Isabelle ALEXANDRE**

Coordinatrice des soins de l'établissement de  
Moncontour

**Valérie TRAISSAC**

Directrice des Ressources Humaines  
Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve



**Catherine ROUSSEAU**

Directrice du médico-social Enfance

**Steven TREGUER**

Directeur général  
Fondation Massé-Trévidy





# La Fondation Massé-Trévidy

- Une Fondation porteuse de valeurs avec pour but le développement social local en Finistère
- Un acteur du parcours des habitants tout au long de leur vie
- Une grande diversité des actions menées
- 9 directions intervenant sur trois secteurs principaux
- 850 ETP / 1000 salariés / 55 millions d'euros de budget

# La Fondation Massé-Trévidy

- Un parti pris de présenter l'actualité d'une direction au sein de laquelle les métiers changent en raison des évolutions sociétales
- La direction du médico-social enfance dirigée par Catherine Rousseau
- La possibilité d'une société inclusive pour les jeunes accueillis en DITEP et DIME
- La nécessaire évolution du modèle et donc des métiers

# Aujourd'hui, l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve c'est...

## UNE HISTOIRE RICHE DE 3 SIÈCLES

L'Hospitalité a été créée en 2010 par la Congrégation des Sœurs hospitalières de Saint-Thomas de Villeneuve pour conforter et développer les établissements, dont certains existent depuis plus de 360 ans.

## NOTRE MISSION

Accueillir, soigner et accompagner toute personne fragilisée par la maladie, l'âge, le handicap ou l'addiction, quelles que soient son origine, sa situation sociale et ses préférences religieuses.



**15**

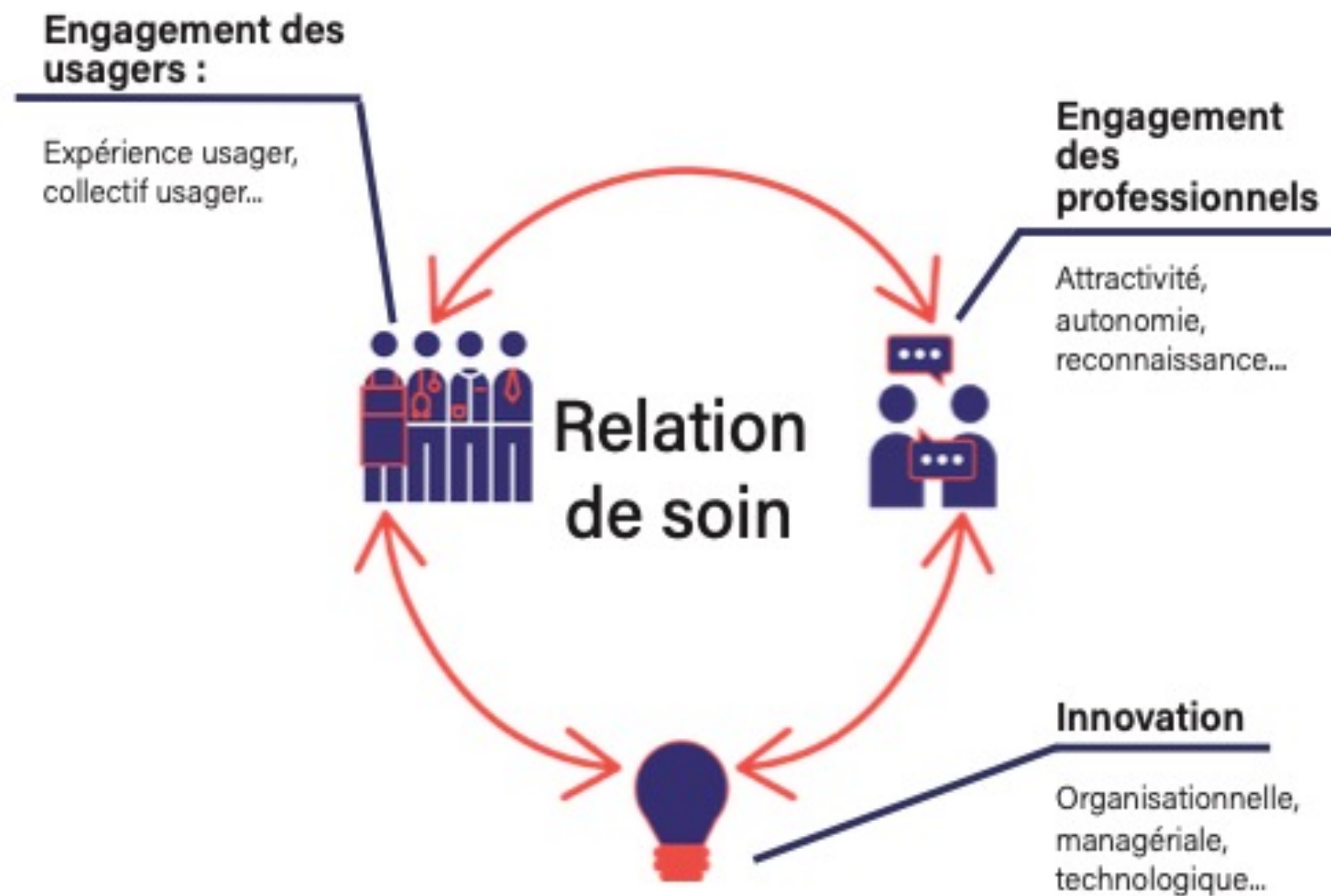
établissements sanitaires et  
médico-sociaux à but non  
lucratif

**3 000**  
professionnels

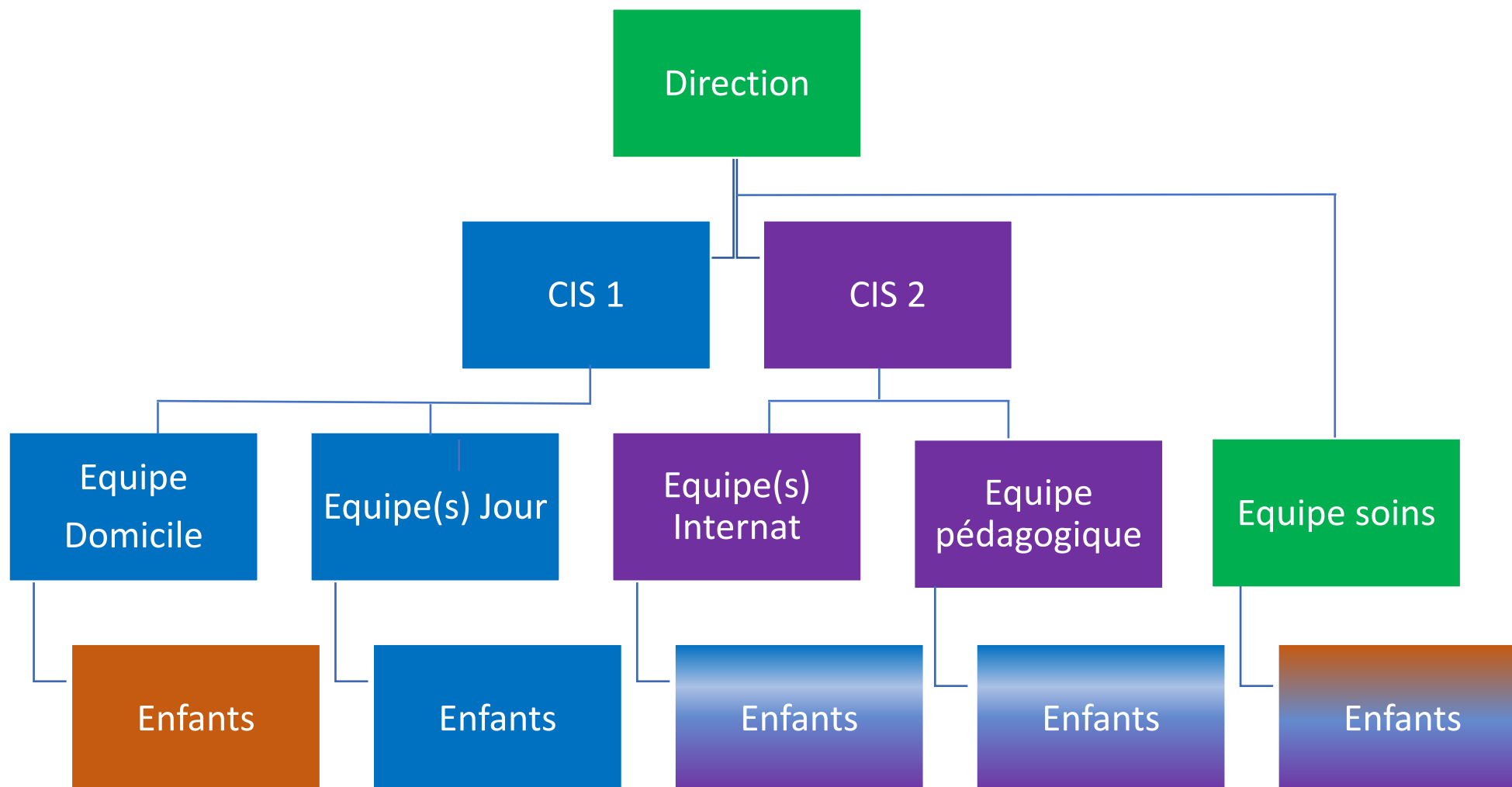
**2 600**

lits et places  
1/3 sanitaires  
2/3 médico-social

1. Quelles évolutions impactent le management, dans vos établissements ?

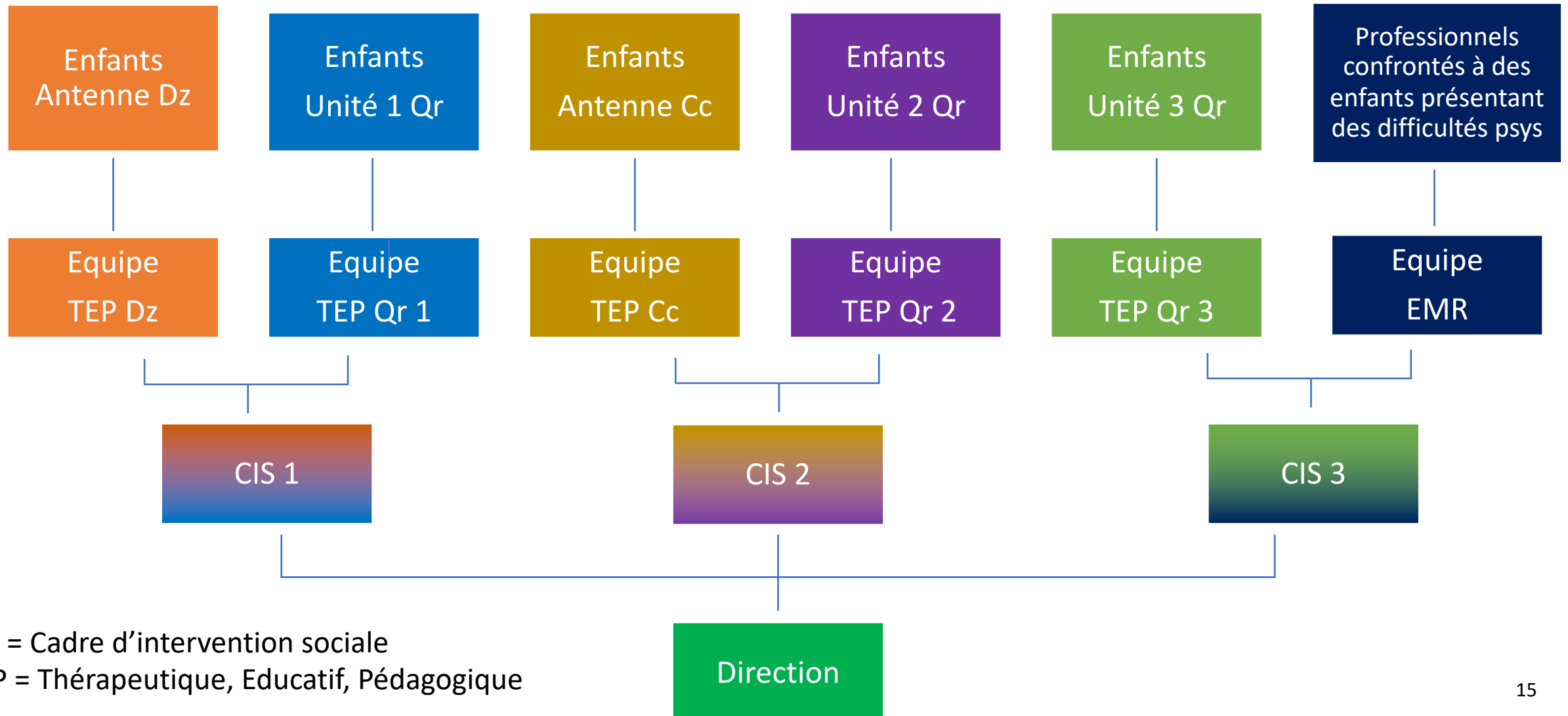


# D'un établissement et service à un dispositif...



# Un fonctionnement en dispositif

## Une organisation à partir des enfants, de leur parcours



2. Dans ce contexte, quelle mobilisation du management?



# Une évolution des pratiques portée par les cadres

- Un changement de culture et de pratiques professionnelles à initier
- Anticiper et prendre le temps nécessaire
- La construction commune d'un chemin et d'une pensée institutionnelle sans modèles pré-établis
- Saisir l'opportunité de renégociation de CPOM pour renforcer et recentrer le premier niveau d'encadrement sur la coordination des parcours d'enfants
- Adaptation en continu des moyens aux besoins repérés

Question de la posture du cadre par rapport à son équipe.  
Est-ce qu'il.elle a réponse à tout ou est ce qu'il.elle est celui.celle qui anime, coordonne et amène les professionnels à réfléchir et trouver leur solution ?

3. Qu'est ce qui fait ressource pour le management aujourd'hui ?

- Comment l'Hospitalité accompagne les professionnel.les d'encadrement à évoluer avec les projets en cours ?
- Transformation des métiers par la formation et l'expérimentation

## Les ressources

- Réflexion clinique en continu en lien avec les équipes TEP et garantie du parcours de l'enfant
- Ouverture aux différents acteurs d'un territoire
- Formations
- Associations professionnelles du secteur : AIRe, CREA
- Travail en prévention, l'EMR, et l'inter-institutionnel
- Un bilan positif tant pour les enfants, les familles, les professionnels et les partenaires mais aussi...



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

## Dans un contexte de transformations, quelles activités du management, pour soutenir la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) ?



# Dans un contexte de transformations, quelles activités du management, pour soutenir la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) ?

*A dominante stratégique*

## Donner du sens aux objectifs stratégiques, favoriser leur réappropriation par les équipes

- Gérer les paradoxes inhérents à chaque organisation, les injonctions contradictoires
- Prendre en compte les attentes et propositions des équipes pour les orientations et objectifs collectifs
- Trouver les compromis et ajuster les objectifs aux réalités de l'activité

## Accompagner les changements et les transformations organisationnelles

- Associer en amont, les personnes concernées (attentes et propositions), pour la construction des nouveaux dispositifs de travail
- Conduire des expérimentations sur des périmètres spécifiques
- Evaluer les impacts déjà présents, ou potentiels, de ces transformations sur l'efficacité, la santé et la QVCT, les métiers
- Opérer les ajustements nécessaires avant déploiement des transformations

*Temps court*



*Temps long*



# Dans un contexte de transformations, quelles activités du management, pour soutenir la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) ?

*A dominante opérationnelle*

## Animer des collectifs de travail en favorisant l'engagement et les coopérations

- Animer des espaces de discussion sur le travail dans une perspective de résolution de problème ou de régulation managériale
- Favoriser les coopérations, la transversalité, l'autonomie au sein d'équipes mixtes et parfois à distance
- Prendre en compte les attentes et propositions des équipes sur le contenu et l'organisation du travail

## Créer un environnement de travail QVCT, favorable au travail bien fait et aux développement des personnes

- Réduire les contraintes et apporter les ressources nécessaires à la réalisation du travail, dans un cadre sécurisé
- Détecter les signaux d'alerte et engager, avec les acteurs du dialogue social et les préventeurs, des actions sur le champ des risques professionnels et de la QVCT
- Contribuer au développement des compétences, aux parcours professionnels, à l'égalité professionnelle, à la reconnaissance

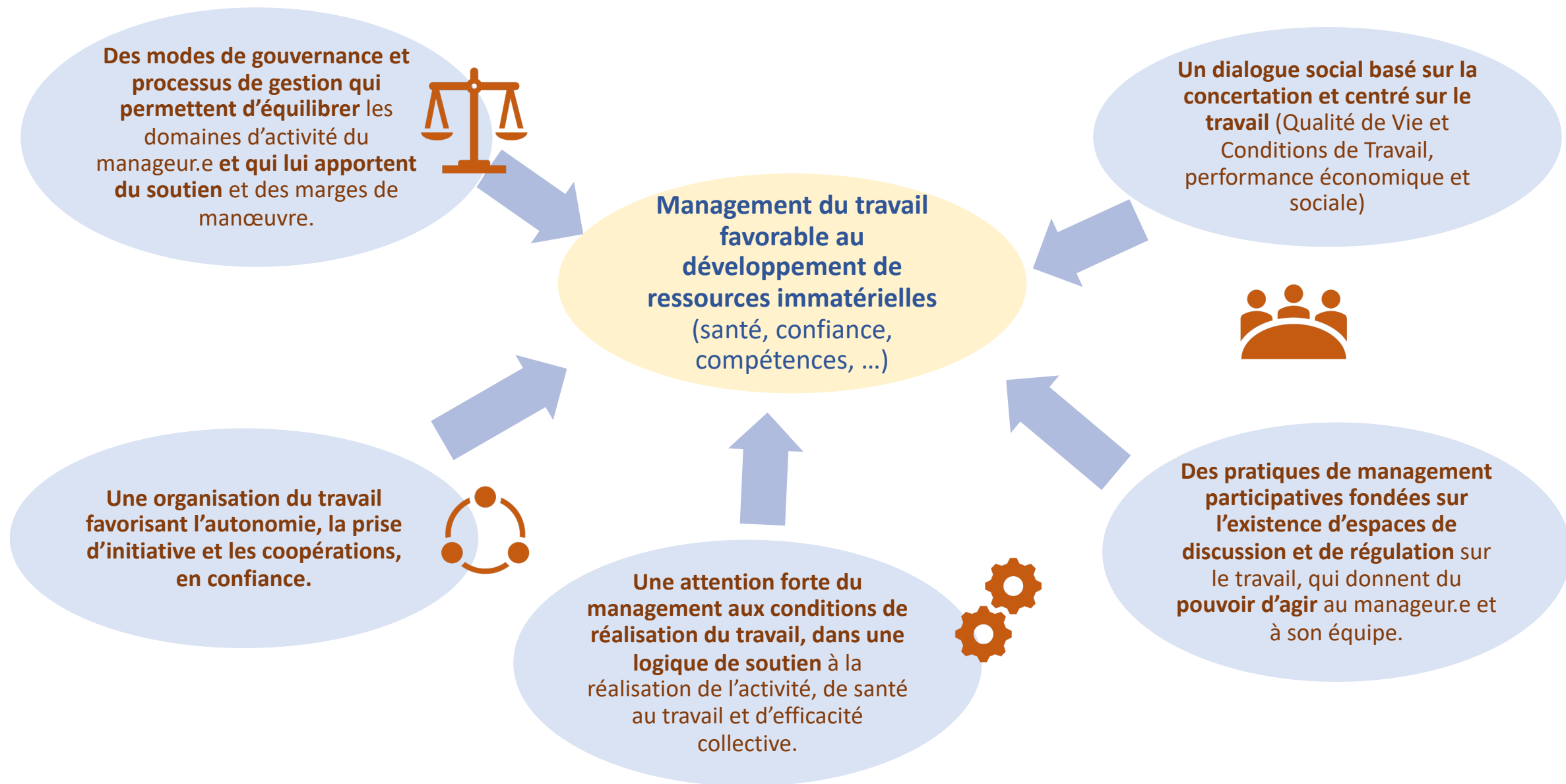
*Temps court*



*Temps long*

## Quels leviers pour un management du travail ?

Le management du travail repose sur des modes d'organisation, processus et pratiques managériales qui visent à **faciliter la réalisation d'un travail « soutenable »** ayant du **sens** pour celles et ceux qui le réalisent.



# Une invitation à l'action en 2022-2023 !

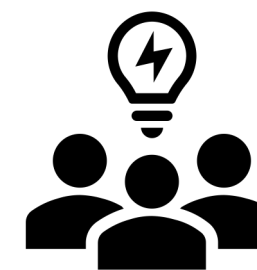
## Projet d'action collective / parcours d'accompagnement

- Proposé par l'Aract Bretagne, avec le soutien financier de l'ARS
- A destination d'encadrants d'établissements médico-sociaux en Bretagne
- Démarrage prévu au dernier trimestre 2022

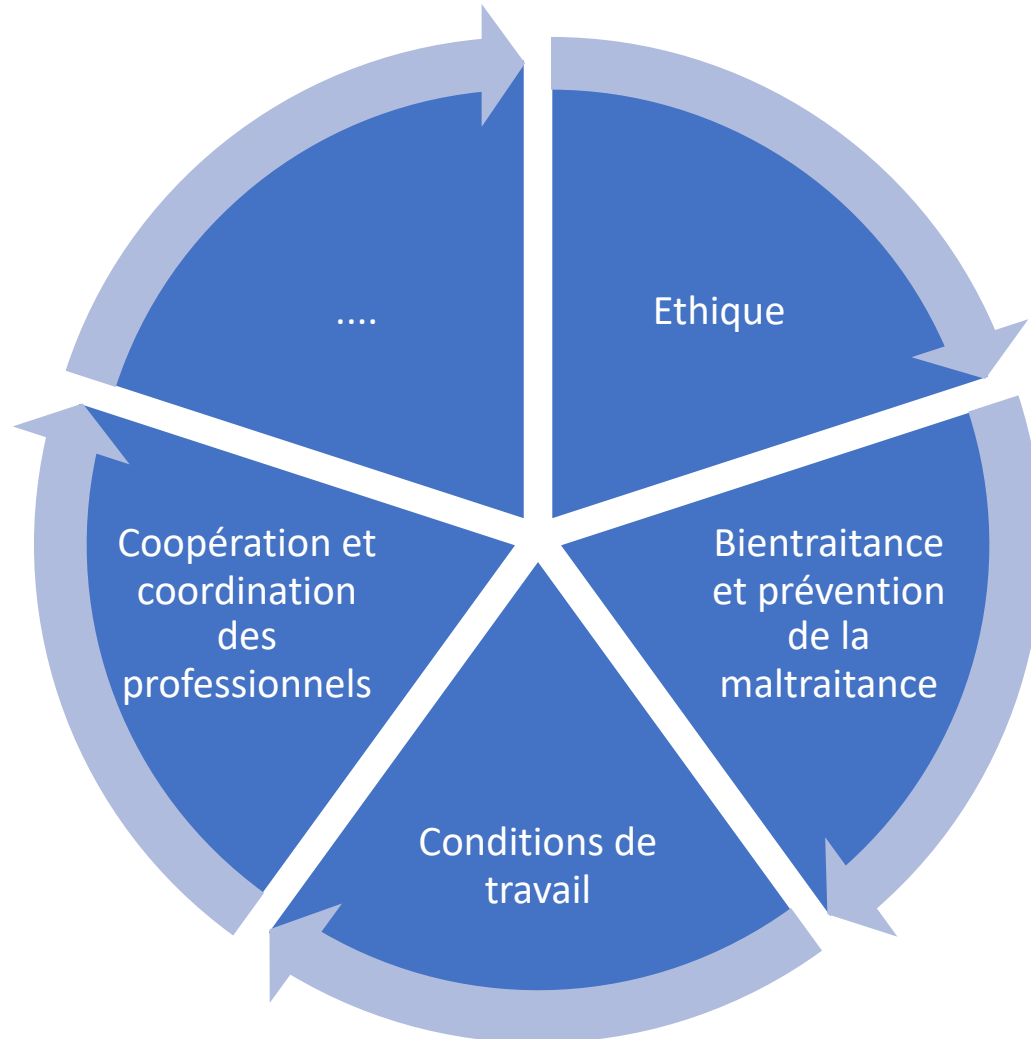
## Action en cours de construction !

→ Si vous êtes intéressés pour en échanger, pour prendre en compte vos besoins, attentes, idées, intérêts, pour vous pré-inscrire, ...

→ Contacter Elisabeth Dewanckel      Aract Bretagne      [e.dewanckel@anact.fr](mailto:e.dewanckel@anact.fr)



Le management : au cœur des transformations du secteur pour développer la performance et la qualité de vie et des conditions de travail autour de différents enjeux

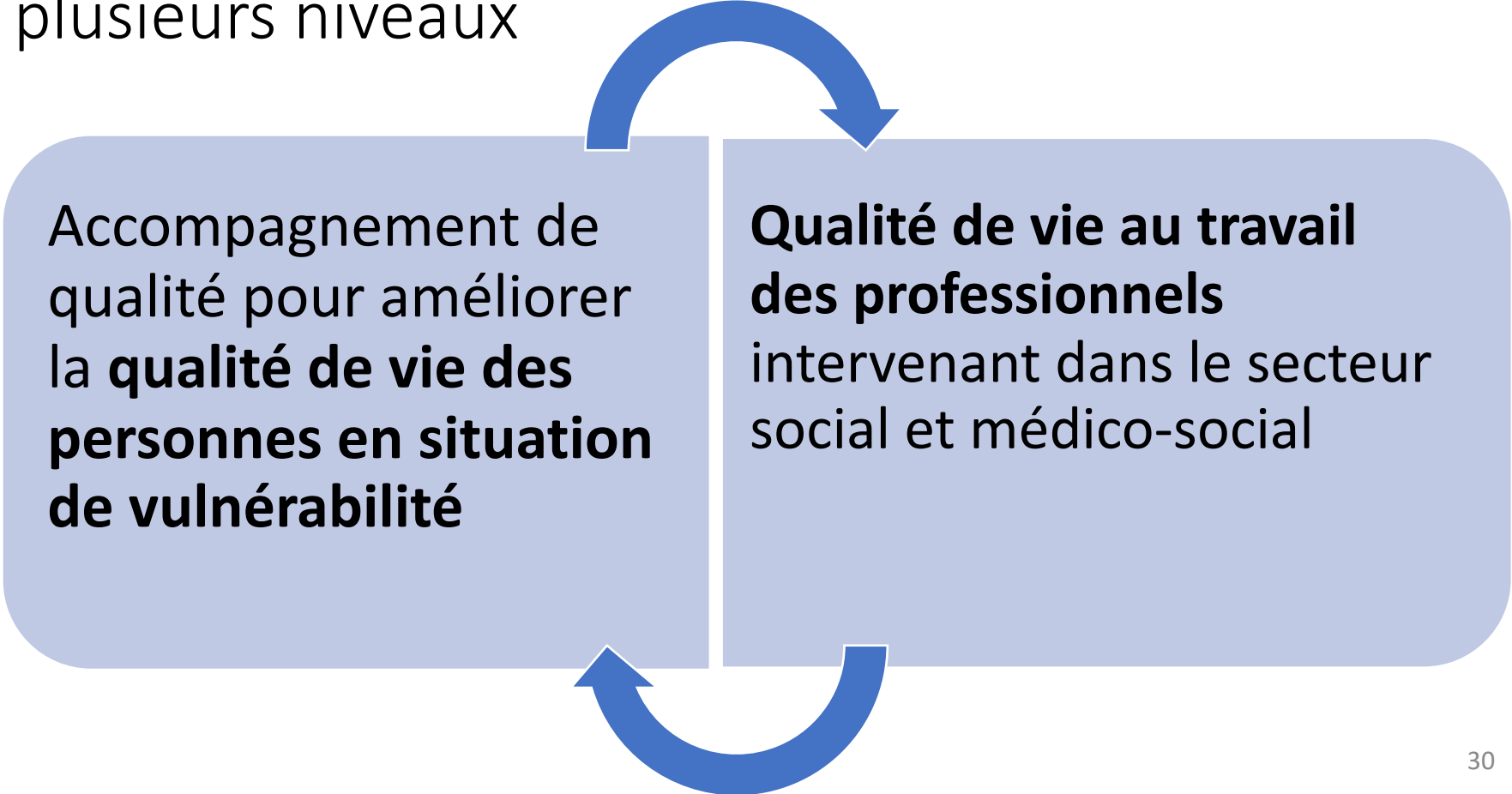


De manière transversale, la dimension managériale est au cœur des évolutions des pratiques professionnelles.

## Management de la qualité : un nouveau cadre d'évaluation des ESMS pour favoriser l'amélioration continue de la qualité

La qualité :  
une approche à plusieurs niveaux

L'approche de la qualité  
par le CREA I Bretagne  
s'ancre dans un  
mouvement parallèle  
qui s'auto-alimente.

A diagram showing two light blue rounded rectangular boxes connected by two curved blue arrows forming a clockwise cycle. The left box contains text about quality accompaniment for vulnerable people, and the right box contains text about quality of life for professionals in the social and medico-social sector.

Accompagnement de  
qualité pour améliorer  
la **qualité de vie des  
personnes en situation  
de vulnérabilité**

**Qualité de vie au travail  
des professionnels**  
intervenant dans le secteur  
social et médico-social

# Un nouveau cadre d'évaluation des ESMS pour favoriser l'amélioration continue de la qualité

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

Validé par la CSMS le 8 mars 2022

### Les orientations stratégiques

Les valeurs portées par le référentiel d'évaluation

Le référentiel d'évaluation est construit autour de 4 valeurs prioritaires :

1

Le pouvoir d'agir  
de la personne

2

Le respect des droits  
fondamentaux

3

L'approche inclusive  
des accompagnements

4

La réflexion éthique  
des professionnels

### Le référentiel d'évaluation

3  
Chapitres

9  
Thématiques

42  
Objectifs

157  
Critères

#### 9 thématiques

- Bientraitance et éthique
- Droits de la personne accompagnée
- Expression et participation de la personne accompagnée
- Co-construction et personnalisation du projet d'accompagnement
  - Accompagnement à l'autonomie
  - Accompagnement à la santé

#### Communes aux 3 chapitres

- Chap. 1 (La personne)
- Chap. 2 (Les professionnels)
- Chap. 3 (L'ESSMS)

- Continuité et fluidité des parcours

#### Commune aux 2 chapitres

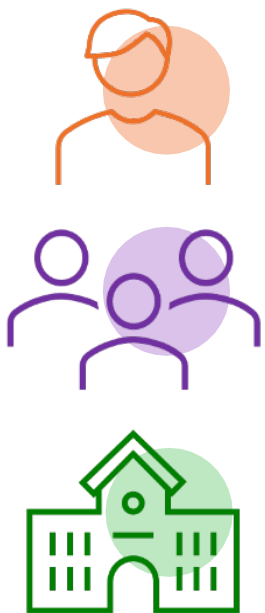
- Chap. 1 (La personne)
- Chap. 2 (Les professionnels)

- Politique ressources humaines
- Démarche qualité et gestion des risques

#### Spécifiques au chapitre 3 (L'ESSMS)

# Ce qu'est l'évaluation des ESSMS

Finalité : 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



## Pour en savoir plus sur le nouveau cadre d'évaluation ...



Mai 2022

**Démarche qualité :  
la réforme entre en vigueur**

<https://ancreai.org/wp-content/uploads/2022/05/Dcryptage-qualite-mai-2022.pdf>

HAS

HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

[https://www.has-sante.fr/jcms/p\\_3329859/fr/regarder-en-replay-le-point-sur-le-nouveau-dispositif-d-evaluation-des-essms](https://www.has-sante.fr/jcms/p_3329859/fr/regarder-en-replay-le-point-sur-le-nouveau-dispositif-d-evaluation-des-essms)



ARS Bretagne organise 2 webinaires d'information, afin de favoriser l'appropriation du nouveau dispositif et recenser vos questionnements et attentes.

**Lundi 20 juin de 12h30 à 14h et**  
**Lundi 4 juillet 2022 de 12h30 à 14h.**

Information à venir sur le site de l'ARS Bretagne



SAVE THE DATE

# 4<sup>e</sup> Séminaire Interrégional des directeurs-trices\*

des établissements et services médico-sociaux pour adultes en situation de handicap

19-20 octobre 2022 | Vannes (56)

→ Plénières  
→ Groupes de travail

POUR ECHANGER  
ET PARTAGER  
SUR LES EVOLUTIONS  
DU SECTEUR  
ET LES IMPACTS  
MANAGERIAUX



\*Séminaire à destination des Directeurs /  
Directeurs-adjoints / Directeurs de pôle /  
Directeurs de territoire de MAS-FAM-  
Foyer de Vie-Foyer Hébergement-EAM-  
EANM, SAVS, SAMSAH, ESAT, ESPO/ESRP

## **Horaires :**

Du mercredi 19 octobre – 13h30

Au jeudi 20 octobre – 16h

**Inscriptions uniquement en ligne  
prochainement  
(date limite 03/10/2022)**

**Conditions financières :** 420 € par personne /  
hôtel et restaurant compris

## **Lieu du séminaire :**

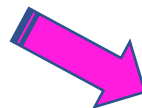
Hôtel Mercure

Le Parc du Golfe

19 rue Daniel Girard  
Vannes (56)



# Evolution vers des cadres d'intervention plus « ouverts » et plus « inclusifs »



## 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 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 (IDE 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

Les Rapports  
de l'Observatoire

## ÉVOLUTION VERS DES CADRES D'INTERVENTION PLUS « OUVERTS » ET PLUS « INCLUSIFS »

QUELS IMPACTS SUR LES PROFESSIONNELS DU SECTEUR  
DES ACTIVITÉS SANITAIRES, SOCIALES ET MÉDICO-SOCIALES  
PRIVÉ À BUT NON LUCRATIF ?

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'utilisateur .....	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



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

*Avec notamment une question pour de futures actions ...*

*Management : Sur quoi souhaiteriez-vous être accompagné ?*





# Notre prochain rendez-vous



- **Lundi 20 juin 2022 (14h-15h30)**

## Transformations au sein des établissements : comment co-construire avec les professionnels ? - [S'inscrire](#)

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

- **Allan BRUYERE**, chargé de mission en appui à la transformation de l'offre », Pôle Keraman et **Gael LE CORNEC**, adjoint de direction au sein du Pôle Keraman - APF France handicap 29
- **Mickael BRANDEAU**, DGA Activités et projets de l'ADAPEI 35

Dans le cadre de la

