

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail, facteur d'attractivité et de fidélisation : Apports et partages d'expériences

Journée départementale
Ille-et-Vilaine - 22.11.2024
Rennes



Introduction de la journée



- **Loïc ADAM**

Responsable Département Animation territoriale,
Délégation Départementale d'Ille-et-Vilaine
ARS Bretagne



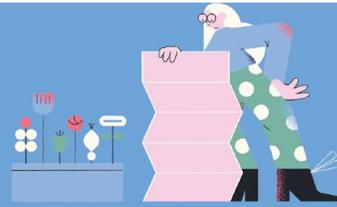
- **Anne PESSEREAU**

Directrice de l'Autonomie,
Conseil Départemental d'Ille-et-Vilaine



Approche inclusive

MISSION 1
Réalisez des diagnostics



MISSIONS 2 & 4
Accompagner et Informer



Protection de l'enfance

Qualité des prestations

Exclusion et précarité

Parcours et intersectoralité



NOS ATOUTS



Expertise territoriale et connaissance terrain
Connaissance des acteurs locaux et de leurs dynamiques.



Au carrefour des différentes vulnérabilités
Expertise sur les politiques publiques et sociales et leur traduction



Accompagnement participatif
Mobilisation des expertises des différentes parties prenantes

Qualité de vie au travail

Santé mentale

MISSION 3
Former



MISSION 5
Favoriser l'interconnaissance



Innovation

Personnes âgées

Pourquoi cette journée ?

- Renforcement nécessaire de l'attractivité des métiers du « care » dans un contexte de pénurie de professionnels
 - Rapport Piveteau (février 2022)
 - Livre Blanc du Haut Conseil en Travail Social (décembre 2023)
 - ...
- La QVCT, un axe stratégique des Programmes Régionaux de Santé de l'ARS Bretagne
 - PRS 2018-2022
 - Positionnement de la QCVT pour agir sur l'attractivité des métiers des secteurs sanitaire, social et médico-social dans le PRS 3
- En Ille-et-Vilaine, un plan départemental sur l'Attractivité des métiers
- La QVCT, un critère dans les référentiels de la Haute Autorité de Santé
 - référentiel de la certification des établissements de santé
 - référentiel des Etablissements et services sociaux et médico-sociaux

La QVCT dans le nouveau dispositif d'évaluation de la qualité des ESSMS de la HAS



Objectifs 3.9. L'ESSMS met en oeuvre une politique de qualité de vie au travail

- Critère 3.9.1. L'ESSMS promeut une politique favorisant la qualité de vie au travail
- Critère 3.9.2 - L'ESSMS favorise la qualité de l'environnement de travail des professionnels.
- Critère 3.9.3 - L'ESSMS organise des espaces de discussion et de partage pour les professionnels et des temps de soutien psychologique et/ou éthique.

Thématique : Politique ressources humaines

OBJECTIF 3.9 – L'ESSMS met en œuvre une politique de qualité de vie au travail.

CRITÈRE 3.9.3 – L'ESSMS organise des espaces de discussion et de partage pour les professionnels et des temps de soutien psychologique et/ou éthique.

Niveau d'exigence : **Standard** / Impératif

Champ d'application : **Tous ESSMS** / Social / Médico-social
Toutes structures / Établissement / Service
Tous publics / PA / PHA / PHE / PDS / AHI / PE-PJJ



Références

HAS – Globales

- Guide La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins : du constat à la mise en œuvre dans les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux, 2017.

Autres références

- Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail – prendre soin de ceux qui nous soignent, 2016
- Stratégie pour favoriser la qualité de vie au travail en établissements médico-sociaux, ministère des Solidarités et de la Santé, 2018
- Guide pratique Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux, ministère des Solidarités et de la Santé, 2021

Éléments d'évaluation

Entretien avec l'ESSMS

- L'ESSMS organise des espaces de discussion et de partage pour les professionnels à fréquence régulière.
- L'ESSMS organise des temps de soutien psychologique et/ou éthique pour les professionnels à fréquence régulière.

Consultation documentaire

- Tous documents décrivant l'organisation d'espaces de discussion et de partage entre les professionnels et des temps de soutien psychologique et/ou éthique pour les professionnels. Exemples : groupes d'analyse de pratiques professionnelles, groupes d'échanges.

Observation

- Tous affichages destinés aux professionnels sur les possibilités de soutien et leurs modalités d'accès (services supports, numéros d'appel).

Déroulé de la journée

Code WIFI : wutzig5

	9h00	Propos introductifs
	9h15	Attractivité et QVCT : De quoi parlons-nous ? Aract et Creai
	9h45	Se projeter dans une démarche QVCT Etape 1 - Cadrage : repères et retours d'expérience
	10h30	Pause
	10h50	Etape 2 - Du diagnostic au plan d'action : repères et témoignages
	12h30	Buffet déjeunatoire
	14h00	Concrétiser sa démarche Etapas 3 et 4 - Expérimenter et évaluer : table ronde
	16h00	Conclusion
	16h30	Fin des travaux



Attractivité et QVCT : de quoi parle-t-on ?

Si je vous dis attractivité, vous me dites ... ? (1 idée = 1 mot)



Attractivité et QCVT : de quoi parle-t-on ?

Repères

Coralie GUILLOU, Chargée de mission, Aract Bretagne



Présentation de l'Anact et des Aract

Créée il y a 50 ans, l'Anact est un établissement public sous tutelle du Ministère du travail, administré par l'Etat **avec les partenaires sociaux**, composé d'un siège national à Lyon et **de 16 délégations en régions**.

Sa mission :

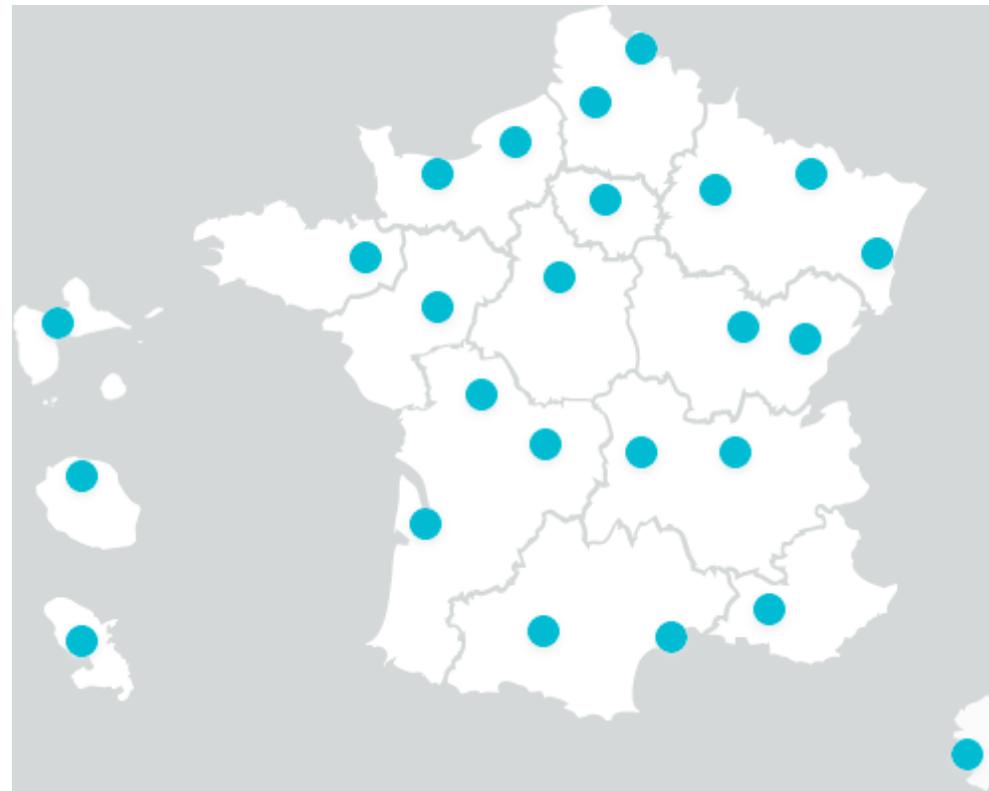
Améliorer les conditions de travail

en agissant notamment sur :

l'organisation du travail

et

les relations professionnelles



Trois formes d'action :



Expérimenter



Capitaliser



Diffuser

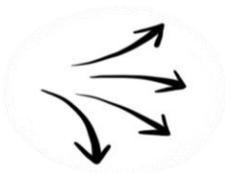
Nos modes d'action



- **Expérimenter** avec les entreprises et structures pour apporter des réponses opérationnelles et sur mesure



- **Développer et proposer des démarches innovantes**



- **Diffuser** l'expertise auprès du plus grand nombre. Formation et diffusion d'outils et méthodes



- **Conduire une activité de veille**, et d'appui



- **Faciliter le dialogue social** dans les structures et sur le territoire

Nos thèmes de travail

- **Démarches d'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT),**
- **Accompagnement des changements** (télétravail, transitions écologiques et numériques, ...)
- **Management du travail**
- **Appui au dialogue social et au dialogue professionnel**
- **Prévention de la désinsertion et de l'usure au travail,**
- **Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

Plus d'infos
www.anact.fr

La question de l'attractivité aujourd'hui...

Une évolution du marché du travail

- Contexte de pénurie de main d'œuvre
- Réduction / évolution de la demande d'emploi

Des difficultés des employeurs à trouver des candidats

- des profils pas toujours adaptés
- une mauvaise image du métier

... mais pas seulement :

La qualité du travail et de l'emploi est questionnée : des personnes qui ne restent pas, ou avec des exigences particulières, ...

L'attractivité renvoie à la capacité d'une organisation à :

Attirer et recruter
les personnes
et les compétences
dont elle a besoin

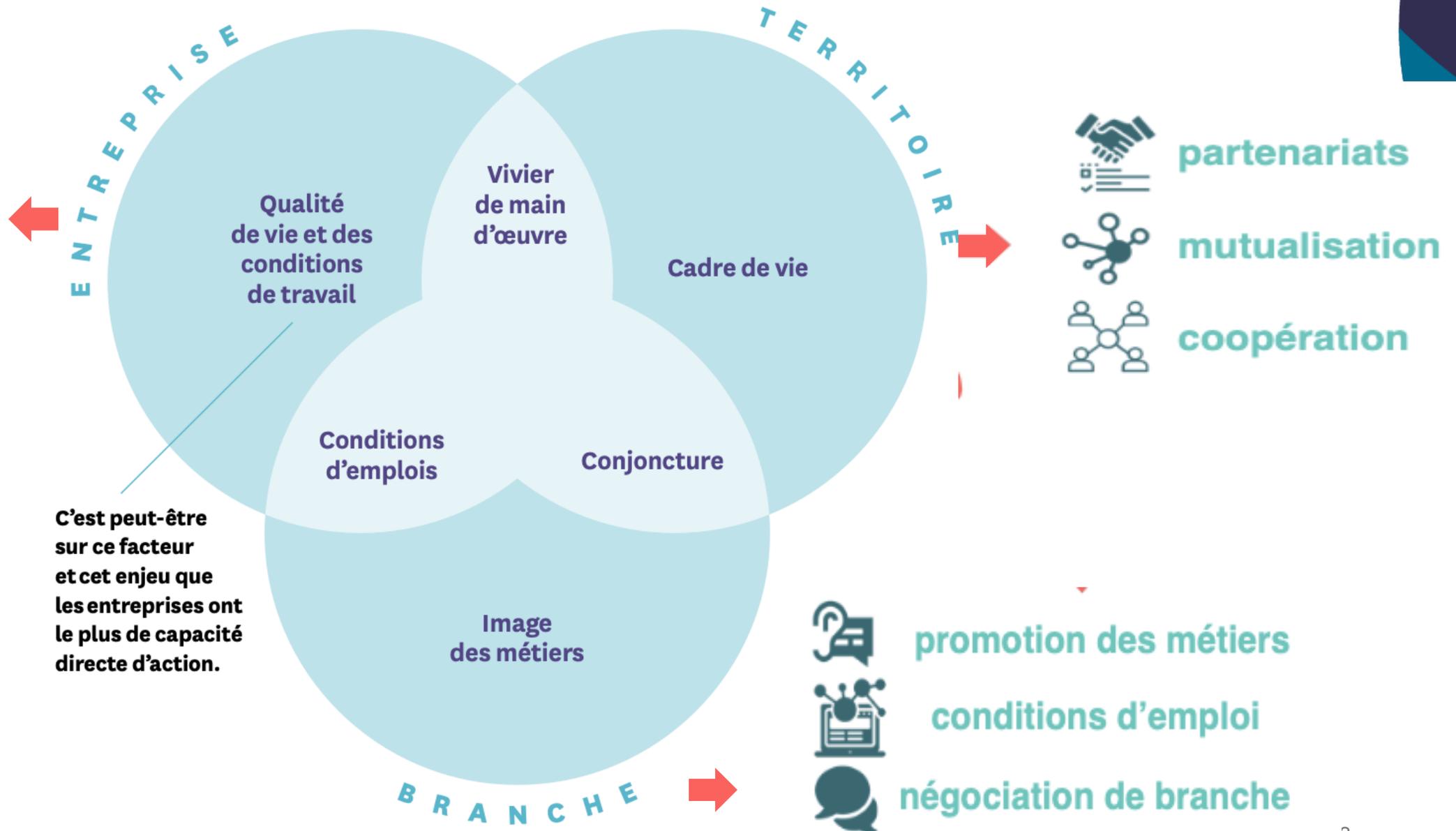
Accueillir et intégrer
dans son environnement
et ses modes de
fonctionnement

**Maintenir en emploi
et accompagner** les
parcours professionnels

Fidéliser et favoriser
l'engagement
dans le travail
et dans les collectifs

Une attractivité qui se joue à différents niveaux

Démarches
QVCT
-
Dialogue social



ANI du 19 juin 2013

« *vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* »

= dédié à la QVT. **Il a posé le cadre de référence de la QVT en France.**

« *La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de "faire du bon travail" dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation.* »

« *La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de **concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance** globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.* »

ANI du 9 décembre 2020

« *pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé et de conditions de travail* »

= Le Titre II de l'Accord introduit **la Qualité de Vie et des Conditions de travail.**

Revalorisation du travail social et contexte de transformation : Extrait du rapport Piveteau (2022)

Mise en miroir du pouvoir d'agir des personnes accompagnées avec celui des professionnels

Experts,
acteurs,
ensemble ...
... pour une **société qui change**.

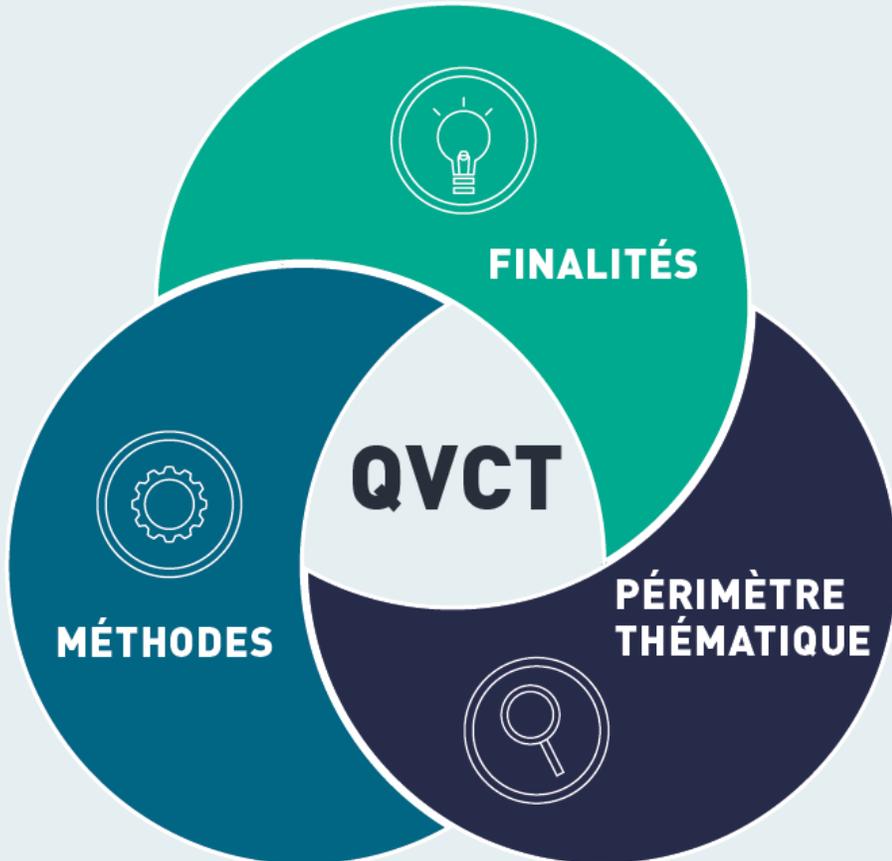
Choisir un métier du travail social
c'est se donner le « pouvoir d'agir »,
avec les personnes que l'on
accompagne, pour **faire advenir une
société « inclusive »**.

Denis PIVETEAU, 15 février 2022

« Etre acteur »

Pour la personne « accompagnée »	Pour le professionnel « accompagnant »
Faire des choix et prendre des décisions	Avoir de l'autonomie dans la gestion des tâches et du temps
Se fixer des buts à atteindre et résoudre ses problèmes (ex : groupe d'entraide mutuelle)	Avoir, seul ou en équipe, de l'autonomie pour monter des projets
Etre en contrôle de son existence (avoir un - projet de vie -)	Pouvoir se projeter sur un - projet professionnel -
Gagner en connaissance de soi et en confiance en soi (p.ex. être reconnu - expert d'usage -)	Travailler dans une organisation qui valorise la co-construction
S'autoévaluer et s'autorenforcer (droit à l'essai, à l'erreur, au retour)	Etre en capacité, seul ou en équipe, d'essayer et de se tromper

Les 3 dimensions de la QVCT



FINALITÉS

L'ambition de faire du travail, un levier d'amélioration de la santé et de la performance



PÉRIMÈTRE THÉMATIQUE

Le Travail, son organisation et ses conditions de réalisation et d'emploi



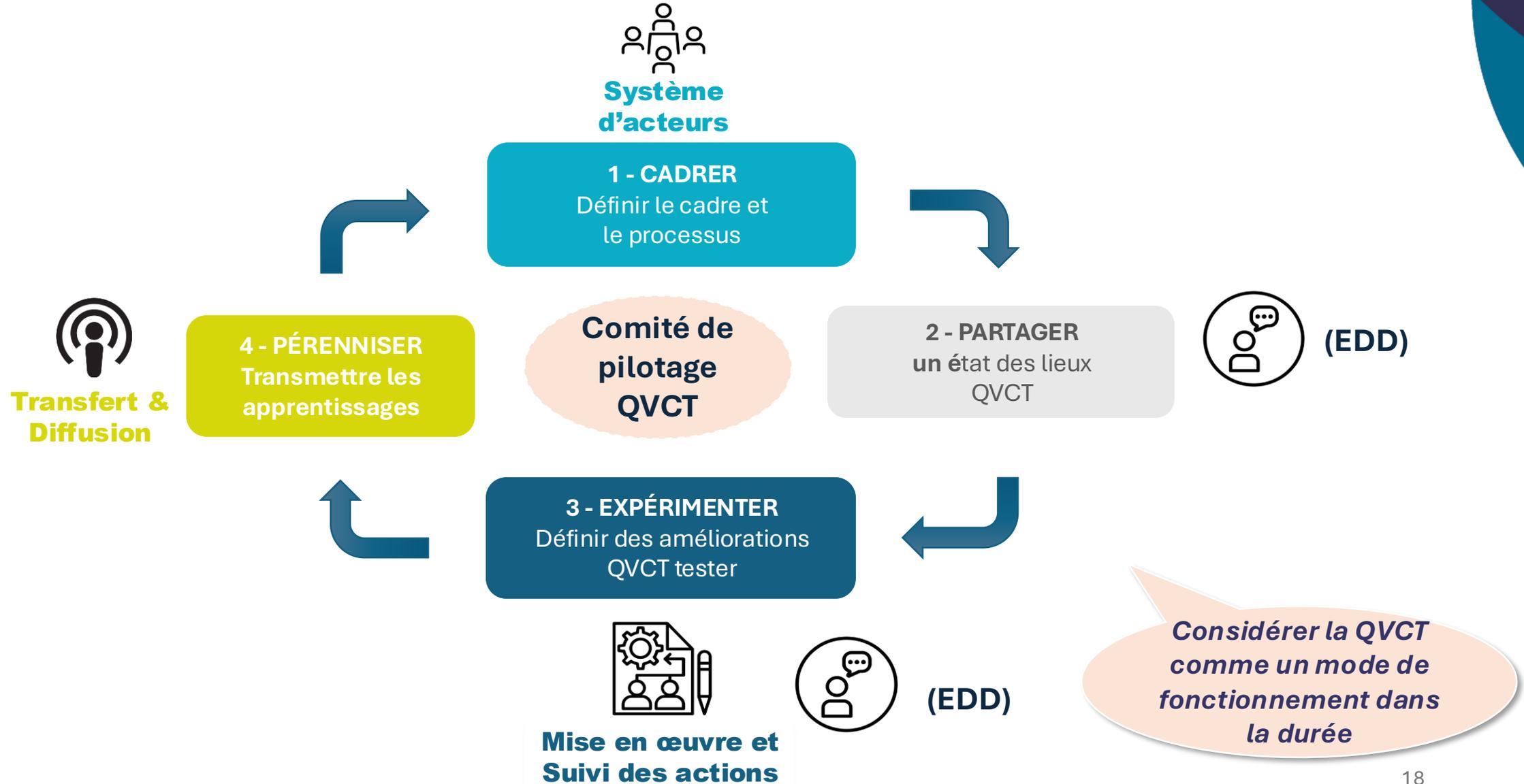
MÉTHODES

Les principes, leur mise en pratique ainsi que les outils mobilisés

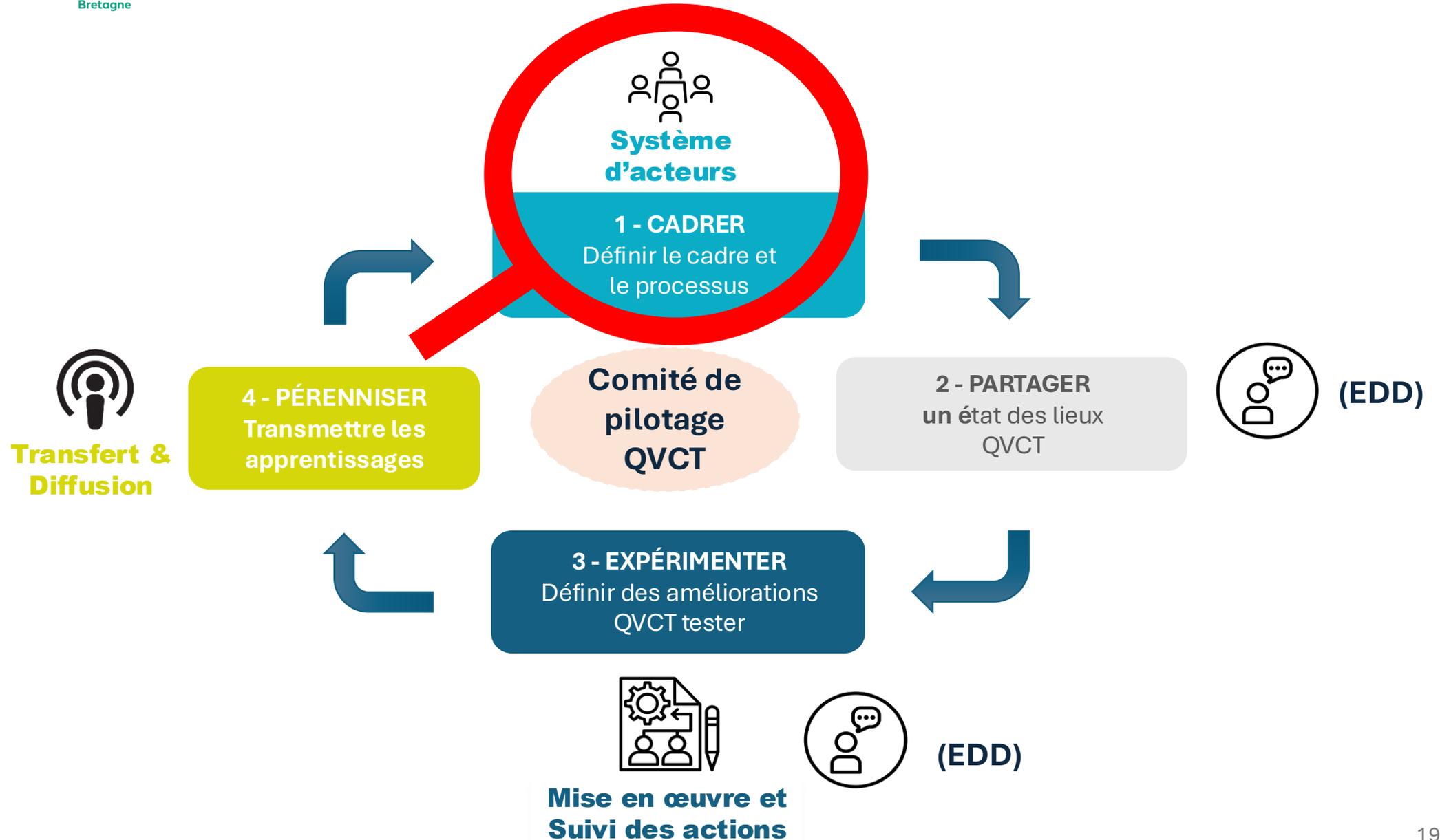
La QVCT se construit sur des ambitions communes, s'appuie sur des principes méthodologiques incontournables et traite de sujets en lien avec le travail.



Les 4 étapes d'une démarche



Les 4 étapes d'une démarche



Etape 1 – CADRER Définir le cadre et le processus, lancer la démarche



Concrètement :

Construire une dynamique collective avec les parties prenantes

Définir le cadre et le processus

- Partager les enjeux
- Mettre en place la démarche : Périmètre ? Acteurs ? Portage/gouvernance ? Animation ?
- Définir des étapes, les outils et le calendrier
- Communiquer

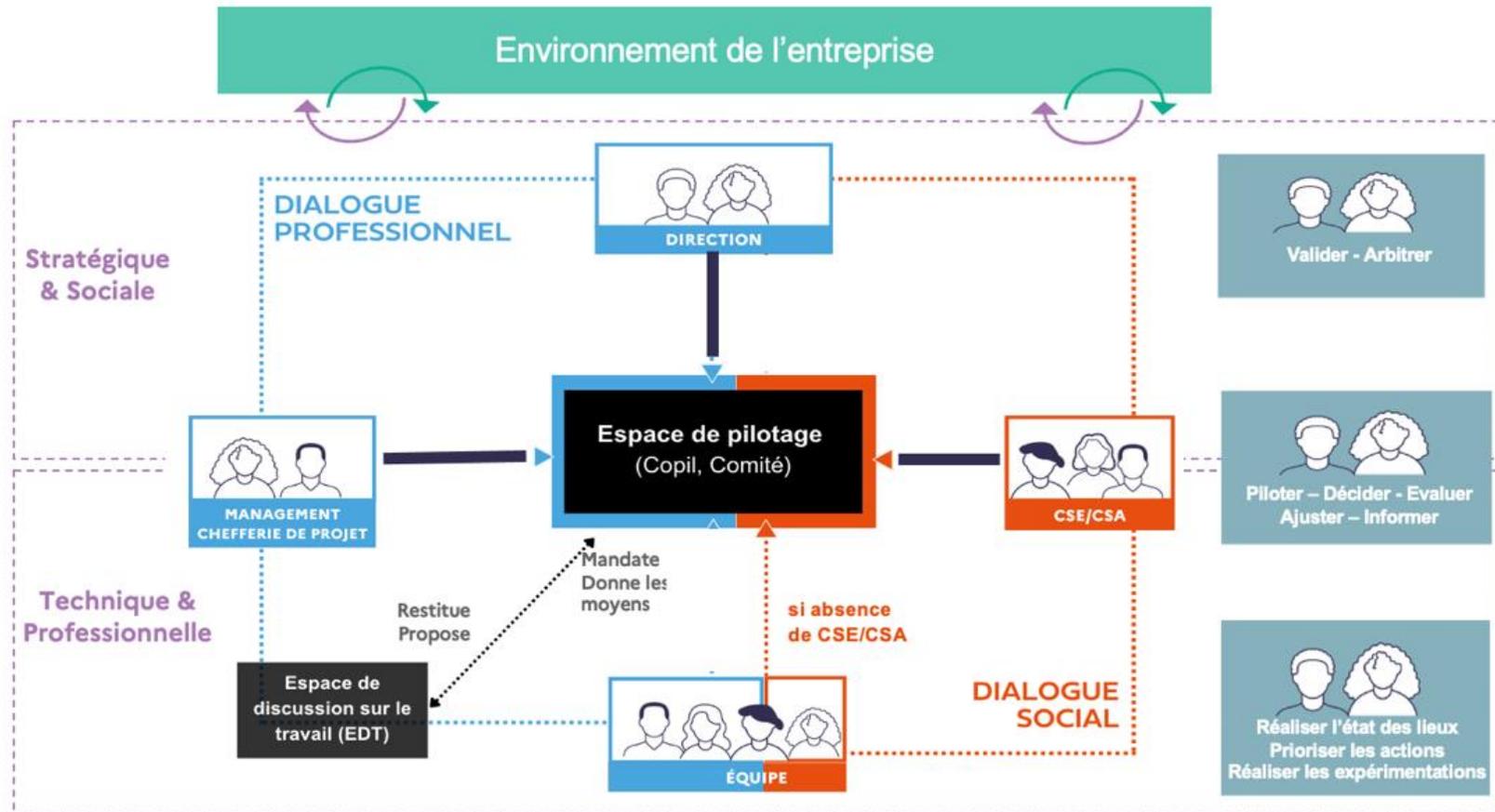


Etape 1 – CADRER

Définir le cadre et le processus, lancer la démarche

- S'engager sur une **vision partagée des finalités** et dans une démarche collective.
- Conduire la QVCT **paritairement**
- S'exprimer sur son travail pour l'améliorer par la **discussion de proximité (« direct »)** et le **dialogue social**.
- **Décloisonner** le fonctionnement interne
- Prendre en compte **l'environnement de la structure** (client/usagers, citoyens, autres entreprises, institutions ...).

Construire une dynamique collaborative



Etape 1

Retour d'expériences

Témoins



Adilia BONNET, Directrice déléguée,
Centre Hospitalier Des Marches de Bretagne



Régis PINEL, Directeur d'établissements,
Association Ar Roc'h



Politique QVCT au Centre Hospitalier des Marches de Bretagne

Une approche systémique



A propos du CHMB

Un établissement ancré dans son territoire, fruit de nombreuses coopérations : 4 sites géographiques

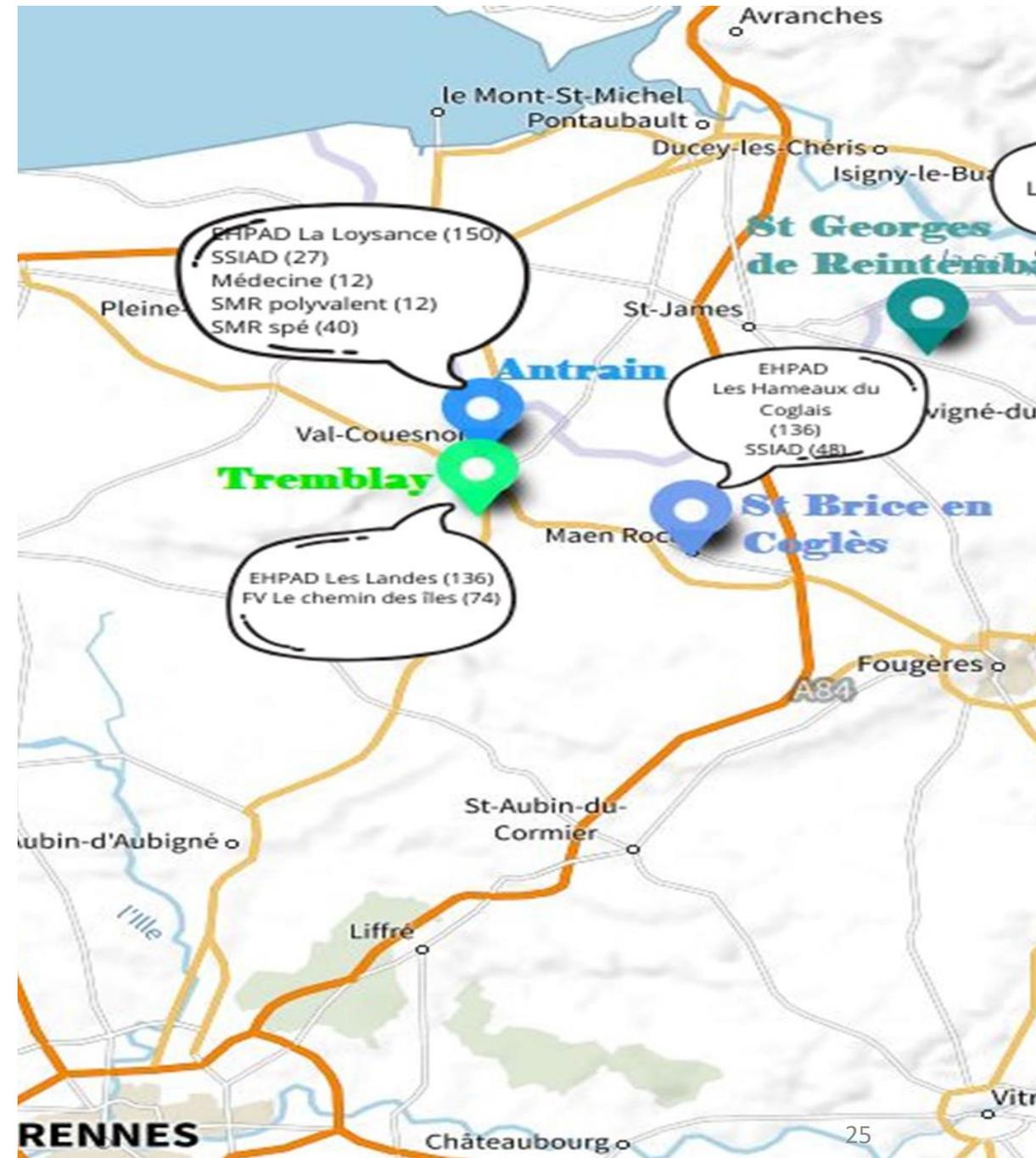
Direction commune CHMB-Centre Hospitalier de Fougères

Label Hôpital de proximité

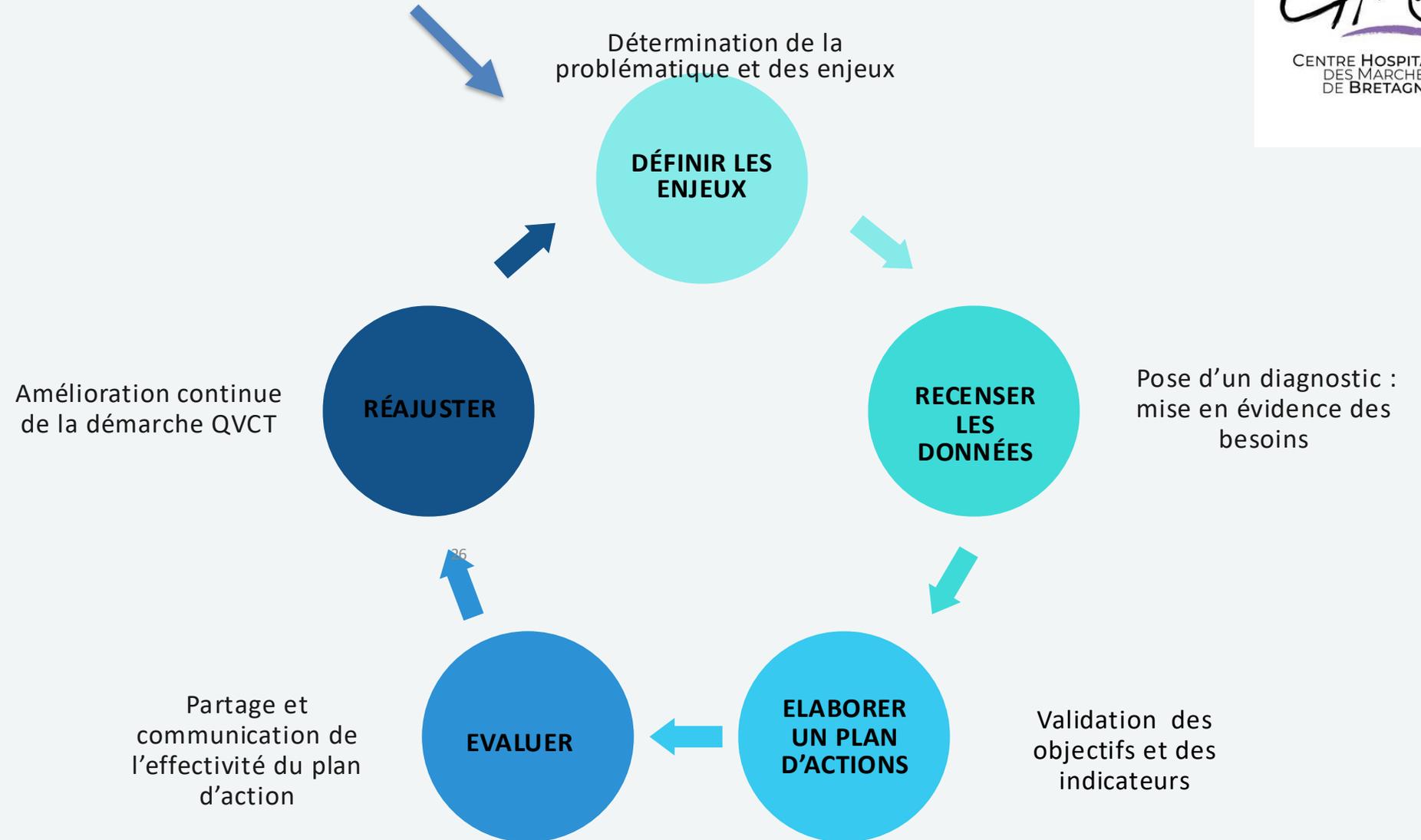
Activités sanitaire, sociale, médicosociale et au domicile

Fonctionnement :

- 55 millions de budget dont 38 millions de masse salariale
- Professionnels salariés :
 - Personnel non médical : 640
 - Personnel médical : 10
- Professionnels libéraux : médecins, kinésithérapeutes, IDE, etc.



Cadrage de la démarche : approche projet
Constat : Manque d'attractivité et emploi en berne





Association Ar Roc'h

- Siège situé à Betton
- Territoire d'intervention départemental, plus particulièrement sur le nord de l'Ille-et-Vilaine, de Rennes à Saint Malo, d'Ouest en Est.
- Elle emploie 200 salariés et accompagne plus de 400 enfants
- A l'origine, développement de ses activités sur le secteur enfance champ du Handicap. Gestion de 3 ITEP et un IME.
- Depuis 2019, a développé des réponses sur le champ de la protection de l'enfance. Elle gère une 1 Unité d'Accueil et d'Accompagnement (U2A) et un Dispositif Ressources Accueil et Accompagnement (DRAA)
- Depuis septembre 2024, elle porte avec l'APASE, un service de Placement A Domicile (PAD)
- Elle a développé une plateforme d'appui portant différents services en soutien aux dispositifs de droit commun (ex : Equipe Mobile Ressource d'Ille-et-Vilaine (EMR35) et/ou de soutien à la parentalité (ex : le Pôle Ressource Handicap d'Ille-et-Vilaine (PRH))
- Depuis 2015, dans le cadre d'une GCSMS avec l'ADAPEI d'Ille-et-Vilaine, elle co-porte sur le territoire brétilien le Pôle de Compétences et de Prestations Externalisé (PCPE) et la Communauté 360.



Démarche QVCT - Contexte et enjeux

- Gestion de l'après crise COVID et les enjeux RH qu'elle a généré.
- Le développement de nouvelles activités notamment sur le secteur de la protection de l'enfance qui a accentué notre problématique d'attractivité au sein de l'association.
- Un engagement de Conseil d'Administration à s'inscrire dans les enjeux du secteur et de développé des réponses aux nouveaux enjeux sociétaux (environnement...)



Démarche QVCT - Construction et acteurs

- **Les acteurs**
 - Les membres du CA
 - Les directeurs,
 - Les élus du CSE
 - Des salariés volontaires.
- **Une démarche qui s'est construite en 2 temps**
 - Une 1ère étape d'inscription dans une démarche de formation/sensibilisation à la QVCT portée la direction avec la participation d'un Directeur d'établissement et 2 élues CSE à une session de formation dispensée par le CREA.
 - Une 2nde étape de constitution d'un COPIL transversal associatif regroupant des représentants des salariés, deux élues CSE, un membre du Conseil d'administration, d'un représentant de la Direction.
- **Eléments de cadrage du COPIL**
 - Des salariés volontaires pour renforcer l'abord participatif de la démarche
 - Des représentants de chaque site (conditions d'exercice différentes)
 - Un accompagnement par un organisme de formation
 - Des éléments de réponses concrets sur le terrain



Démarche QVCT - Pilotage et Communication

- **Le pilotage**

- Une réflexion collective et un suivi de la mise en œuvre de la démarche en Comité de Direction associatif
- Une délégation à un Directeur d'établissement pour piloter le COPIL

- **La communication**

- Via la diffusion des compte-rendu de réunion du Comité de Direction associatif informant du lancement et des orientations de la démarche
- Une sollicitation directe via mail de l'ensemble des salariés de l'association par le représentant de la direction au sein du COPIL.
- Des articles via le journal associatif.



Démarche QVCT - Freins et éléments facilitateurs

- **Les freins**
 - l'empirisme de la démarche (pas de cadrage suffisamment clair lors de la constitution du COPIL)
 - La difficulté à mobiliser des représentants de chaque site
 - L'absence de cadre intermédiaire dans le groupe pour soutenir la démarche en proximité

- **Les éléments facilitateurs**
 - Le volontariat des salariés composant le COPIL
 - L'accompagnement par un organisme de formation pour assurer le fil rouge de la démarche
 - L'empirisme de la démarche
 - Le soutien financier par l'ARS (CNR)

Etape 1 – CADRER
Définir le cadre et le processus,
lancer la démarche

→ **Echanges avec la salle**



Etape 1 – CADRER
Définir le cadre et le processus,
lancer la démarche

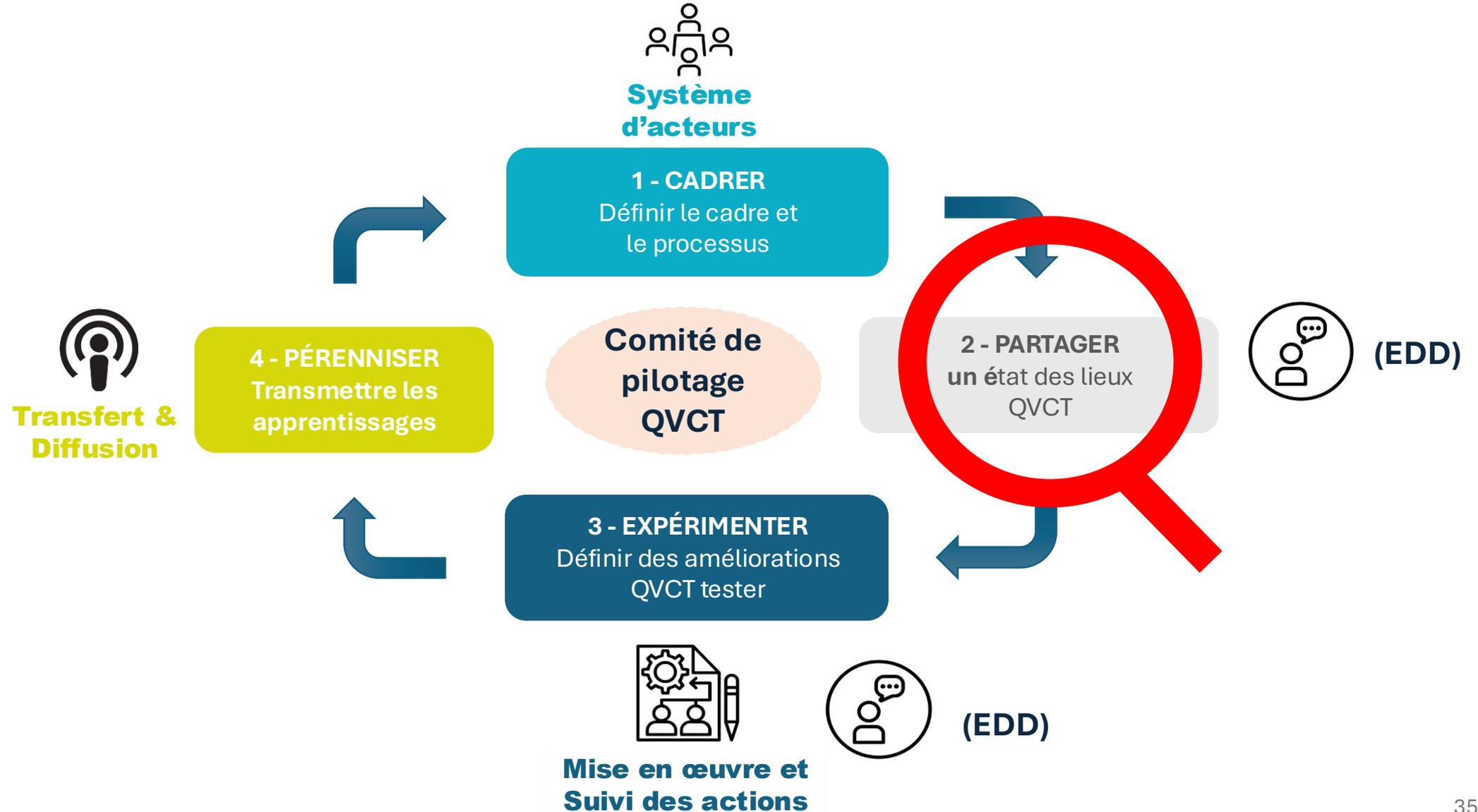
→ **Temps individuel**





PAUSE

Les 4 étapes d'une démarche



A propos du diagnostic...

Avez-vous déjà mis en place un diagnostic QVCT ?

①

Oui

38% 22 

②

Non

62% 36 

Etape 2 - PARTAGER un état des lieux QVCT



Concrètement

S'interroger collectivement :

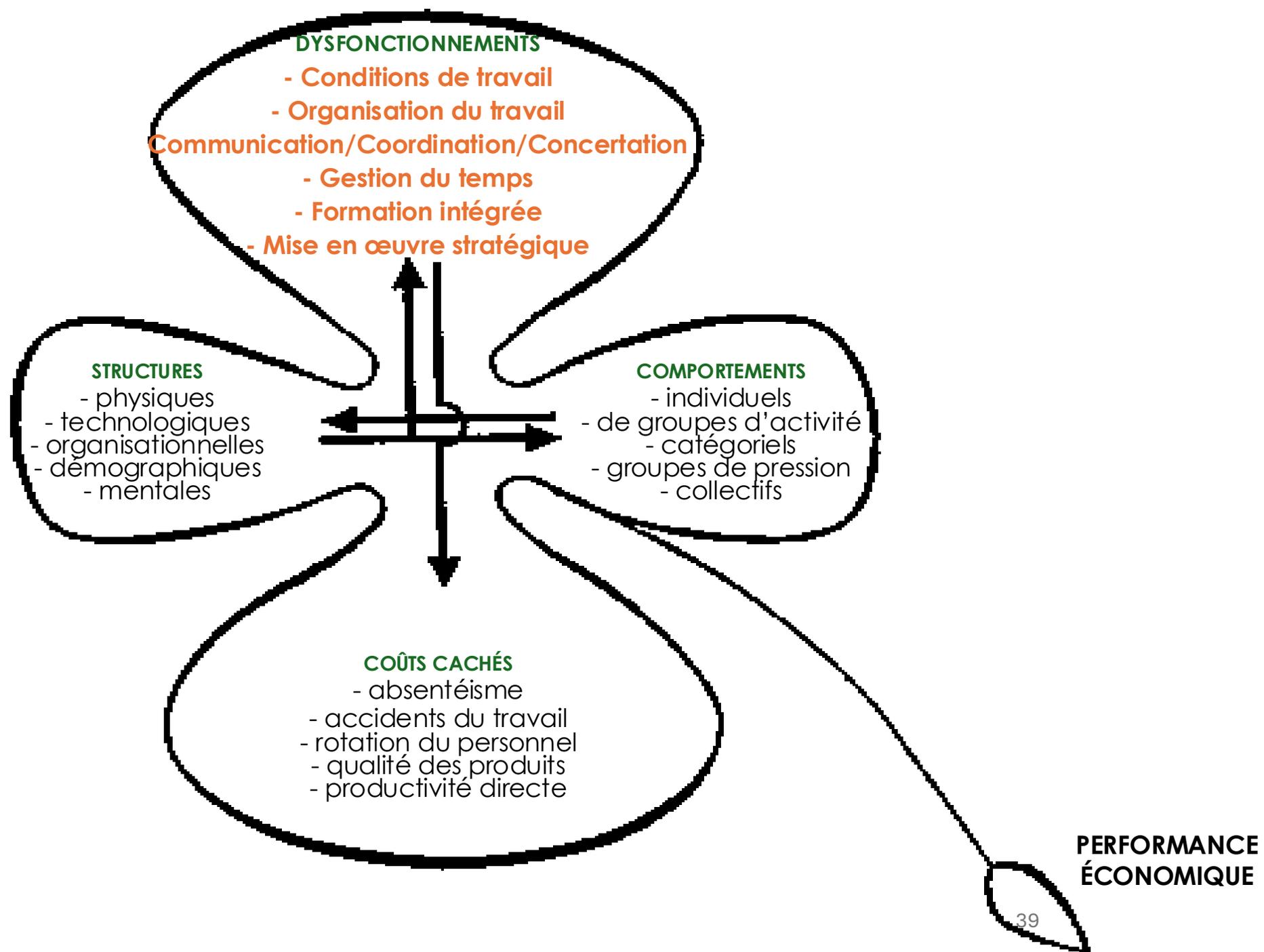
- > Ce qui dans le Travail est **favorable**, contribue à la QVCT et attractivité
- > Ce qui dans le Travail est **défavorable**, gêne la QVCT et l'attractivité

Partager les constats pour définir des priorités



Diagnostic socio-économique des organisations :

la grille de lecture du management socio-économique



Etape 2 - PARTAGER un état des lieux QVCT

Exemples
d'outils
répertoriés
dans le PADLET
(non exhaustif)

The screenshot shows a Padlet board with a dark blue background. At the top, it says 'cguilloué + 4 + 10 jours' and 'Attractivité QVCT ARS CREAI et ARACT Bretagne'. The board is organized into four columns, each with a category header and a '+' icon for adding items:

- Cadre de références**: Contains two PDFs: 'ANI QVT 19 juin 2013' and 'Référentiel QVCT'.
- Guide démarche/ étapes**: Contains two PDFs: 'Guide pratique démarche de QVT dans les établissements médico-sociaux' and 'Fiches repère animer une démarches QVCT pour favoriser l'attractivité'.
- Outils Diagnostic**: Contains two PDFs: 'Reportage photo' and 'La boussole QVT'.
- Divers**: Contains two PDFs: 'Les espaces de discussion' and 'Espace de discussion sur le travail'.

Pour accéder au Padlet,
scanner le QR Code ou
cliquer sur le [lien](#)



Etape 2

Retour d'expériences



Réaliser son diagnostic - **Méthodologie retenues**

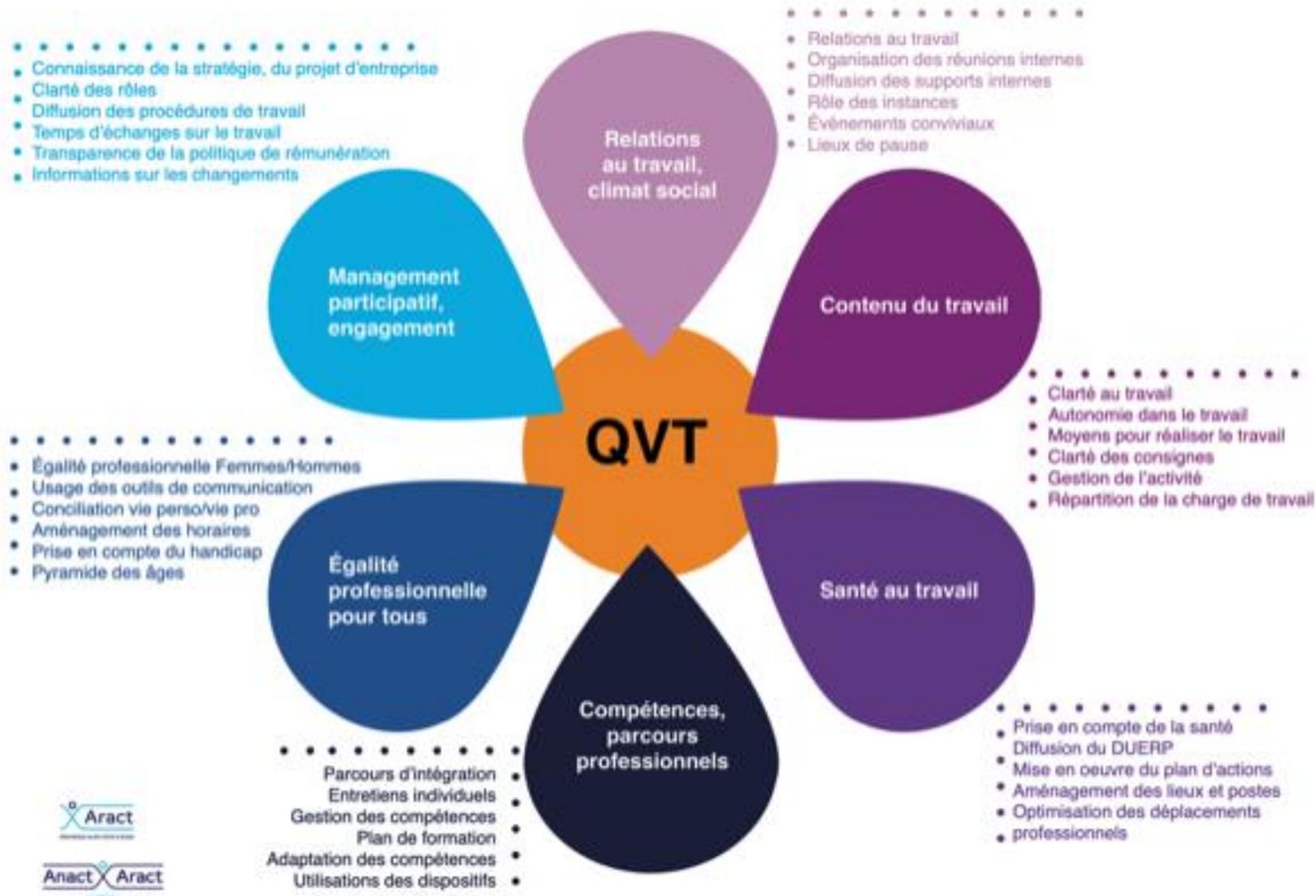
- **Étapes et outils mobilisés**

- Formation des membres du COPIL à la démarche QVCT et au 6 dimensions à considérer (juin 2022)
- Proposition d'outils pour réaliser un diagnostic QVCT (novembre 2022)
- Réflexion du groupe pour définir l'outil support au diagnostic (proposition d'un questionnaire)
- Construction du questionnaire balayant les 6 dimensions QVCT (cf « marguerite ANACT » slide suivante et validation par le comité de direction associatif (décembre 2022/janvier 2023)
- Diffusion du questionnaire avec soutien logistique du CREAL (février 2023)
- Traitement statistiques avec soutien logistique du CREAL (mars/avril 2023)

- **Périmètre**

- Enquête à destination de l'ensemble des salariés de l'association
- Un traitement statistique global et par établissement

Les 6 dimensions à considérer dans une démarche QVCT





Réaliser son diagnostic - **plan d'action**

- **Mise en œuvre du plan d'action**

- Transmission des résultats de l'enquête aux membres du COPIL et au Comité de Direction (mai 2023)
- Etude de l'enquête en COPIL pour définir un/ou des axes prioritaires du plan d'action
- Proposition de ces axes au Comité de Direction pour validation
- Mise au travail de l'action retenue sur chaque établissement (septembre 2023)

- **Critères retenus**

- Items où les résultats étaient le plus chutés
- Actions qui pouvaient faire l'objet d'une réponse concrète et rapide dans le temps
- Actions n'ayant pas fait l'objet de réflexion



Réaliser son diagnostic - **plan d'action**

- **D'un point de vue plus concret...**

- Thème retenu : les espaces de pause (communication des résultats à l'ensemble des salariés en juillet 2024 plus annonce du thème retenu en juillet 2023)
- Elaboration d'une charte de la pause par les membres du COPIL
- Mise en place de groupe de travail sur chaque établissement porté par les membres du COPIL (format world café sur 3 questions :
 - C'est quoi pour vous une pause ?
 - De quoi ai-je besoin pour faire une pause ?
 - Le lieu idéal ?
- Retour des travaux en COPIL et étude de la faisabilité au regard des attentes des salariés et de la réalité des environnements de travail (novembre 2023 à mai 2024).



Réaliser son diagnostic - difficultés et leviers

Difficultés

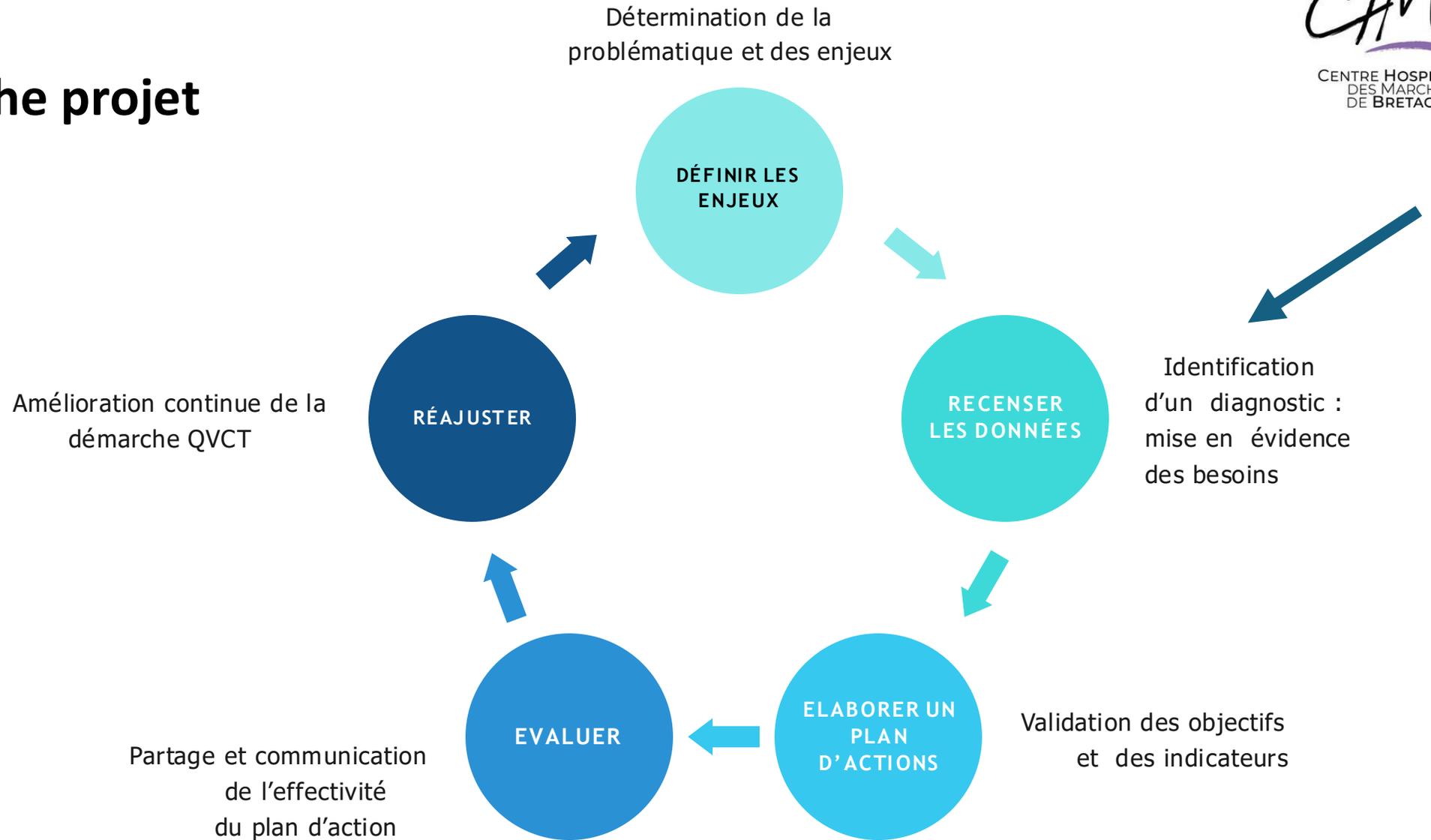
- Absence de cadrage clair sur l'étape de mise en œuvre du plan d'action notamment qui a créé des écarts avec le Comité de Direction (quelle latitude du groupe pour concrétiser (au-delà de l'abord financier), place du représentant de la direction au sein du groupe...)
- Le turn-over au sein du COPIL (démission, congé maternité...) couplée au changement d'une équipe de direction sur un des pôles associatifs
- Interrogation sur le dimensionnement du COPIL (QVCT qui ne serait que l'apanage du COPIL)
- Des disparités d'investissement des travaux selon les sites
- Evolution des projets immobiliers au sein de certaines structures
- Des points non traités (site sans espace de pause possible)

Leviers

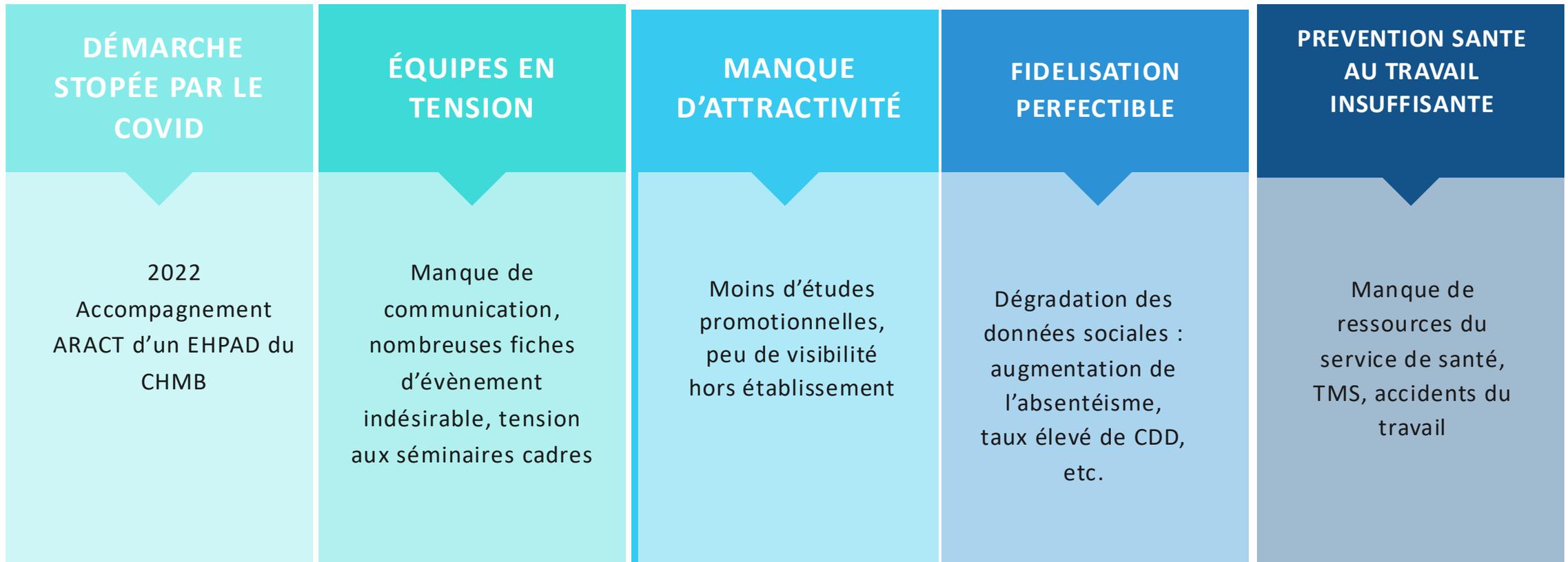
- Démarche QVCT ancrée dans les esprits
- Une volonté réaffirmée d'apporter des réponses concrètes (plan d'investissement 2025)
- Fin de la forme actuelle en COPIL (exclusivement associatif)
- Mise en place de COPIL de proximité sur chaque dispositif sous la responsabilité de chaque directeur.

QVCT

Une approche projet

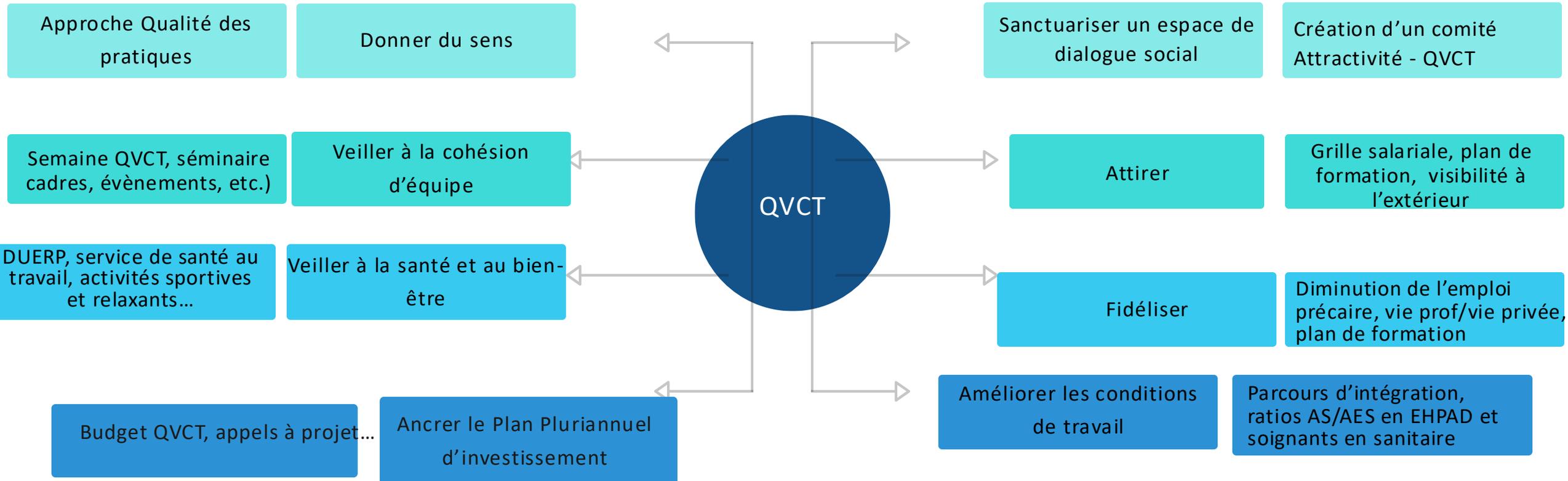


Diagnostic au CHMB



QVCT : outil au service de l'attractivité

Brainstorming : besoins des professionnels/attractivité CHMB



**Etape 2 - PARTAGER
un état des lieux QVCT**

→ **Echanges avec la salle**



Etape 2 - PARTAGER
un état des lieux QVCT

→ **Temps individuel**



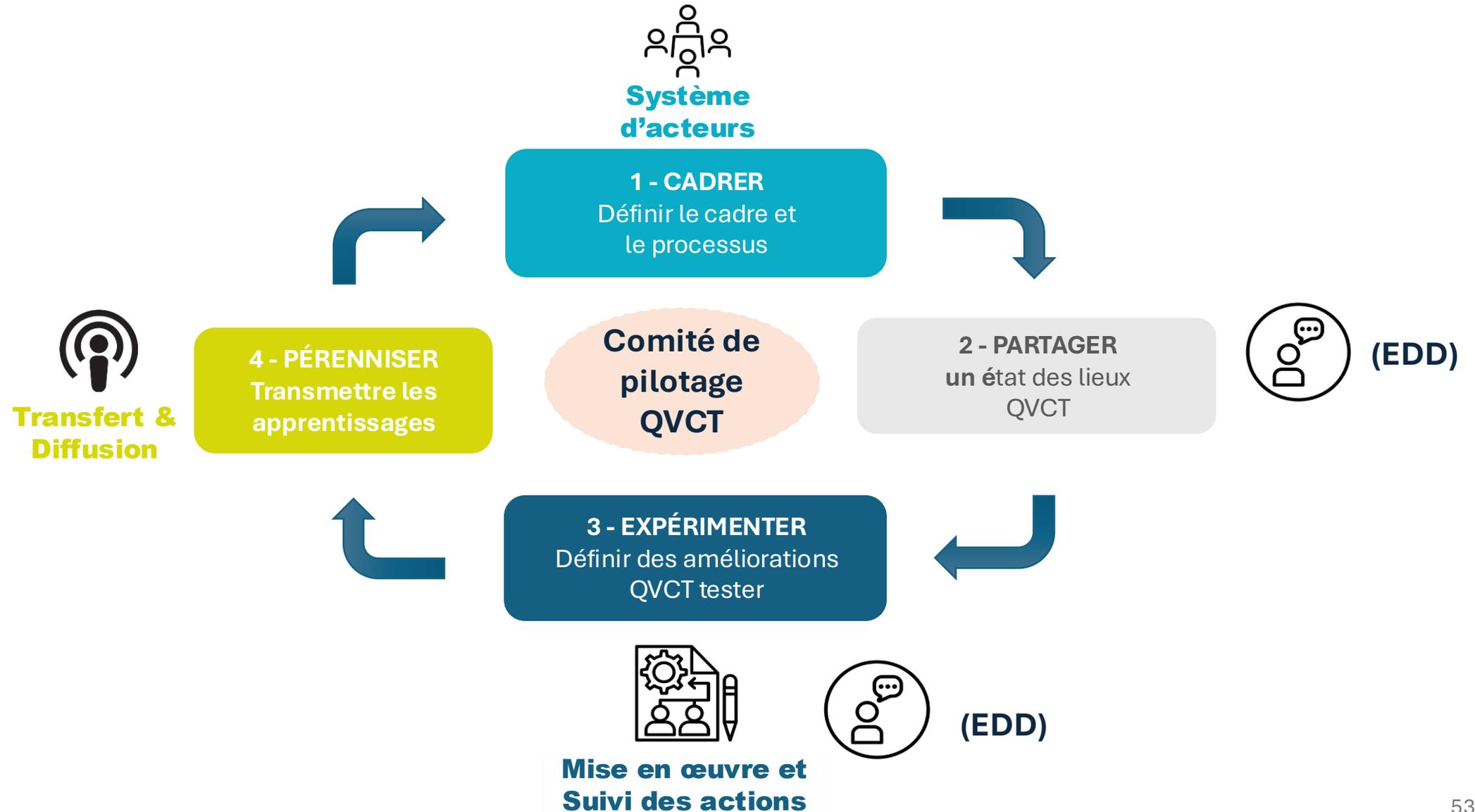
Comment ça va ?

- Former un binôme avec votre voisin·e à votre gauche (en bout de rang associez-vous avec la personne derrière vous)
- A tour de rôle, répondez à la question :

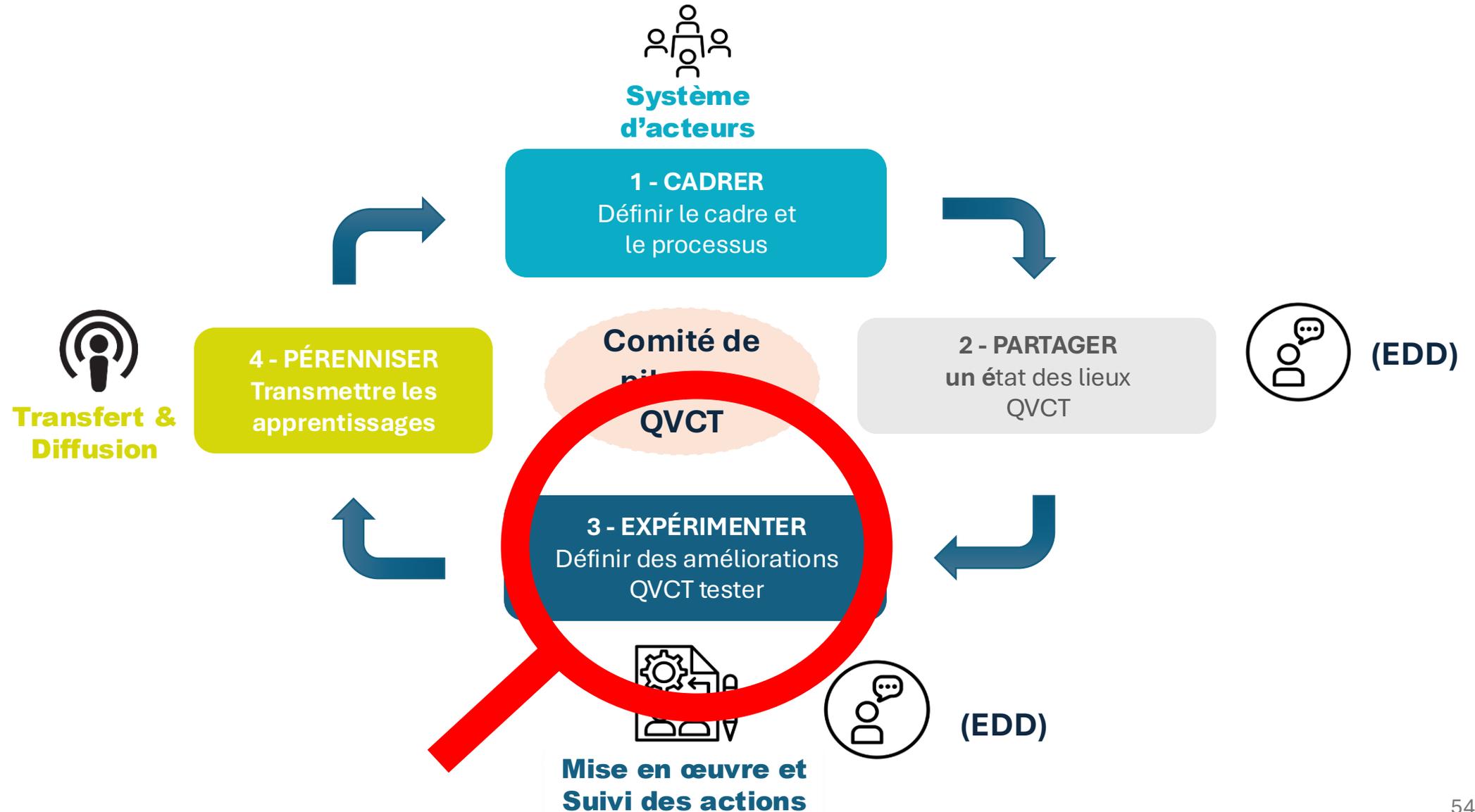
“Qu’est-ce qui vous motive dans votre travail aujourd’hui ?”



Les 4 étapes d'une démarche



Les 4 étapes d'une démarche



Etape 3 : EXPERIMENTER


MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ
*Liberté
Égalité
Fraternité*

GUIDE PRATIQUE

Démarche qualité
de vie au travail
dans les établissements
médico-sociaux

mars 2021



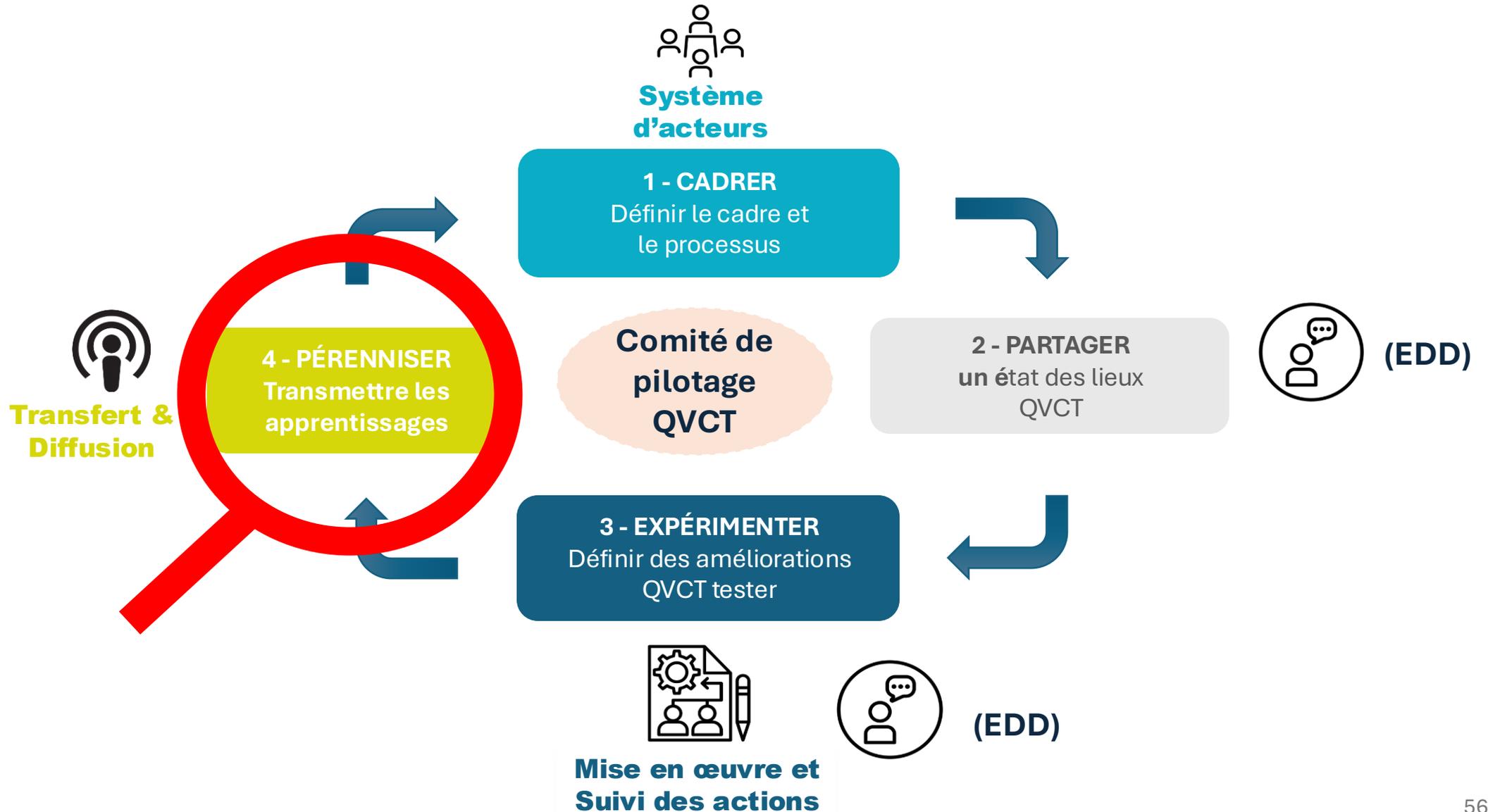
Anact X Aract
LE RÉSEAU

guide démarche QVCT ESMS

LIVRET 2 • D'AUTRES ÉTABLISSEMENTS L'ONT FAIT...

FICHE 1 • Réorganiser le travail	19
FICHE 2 • Réorganiser les espaces	20
FICHE 3 • Améliorer les conditions matérielles de travail	21
FICHE 4 • Mieux travailler ensemble	22
FICHE 5 • Rechercher des leviers pour améliorer l'attractivité	23
FICHE 6 • Améliorer les relations professionnelles	24
FICHE 7 • Communiquer en interne	25
FICHE 8 • Manager autrement et prévenir les tensions du collectif	26
FICHE 9 • Redonner du sens au travail	27

Les 4 étapes d'une démarche



Etape 3 EXPERIMENTER

Etape 4 PERENNISER

→ Table-ronde



Evaluer la mise en œuvre des principes et
les effets de la démarche

Table ronde



- **David JEULAND**, Directeur, **Les Jardins du Castel**
- **Virginie MAISONNEUVE**, Directrice, résidence **L'Hesperie, UNIVI**
- **Christophe HERVÉ**, Directeur et **Sylvie LEFORESTIER**, Responsable RH, **Association de Développement Sanitaire Côte d'Émeraude**
- **Sophie PELLIER**, Directrice, **Association du Patis Fraux**



La suppression des horaires de coupe

EHPAD les Jardins du Castel de Châteaugiron (35)

David JEULAND, Directeur

L'établissement :

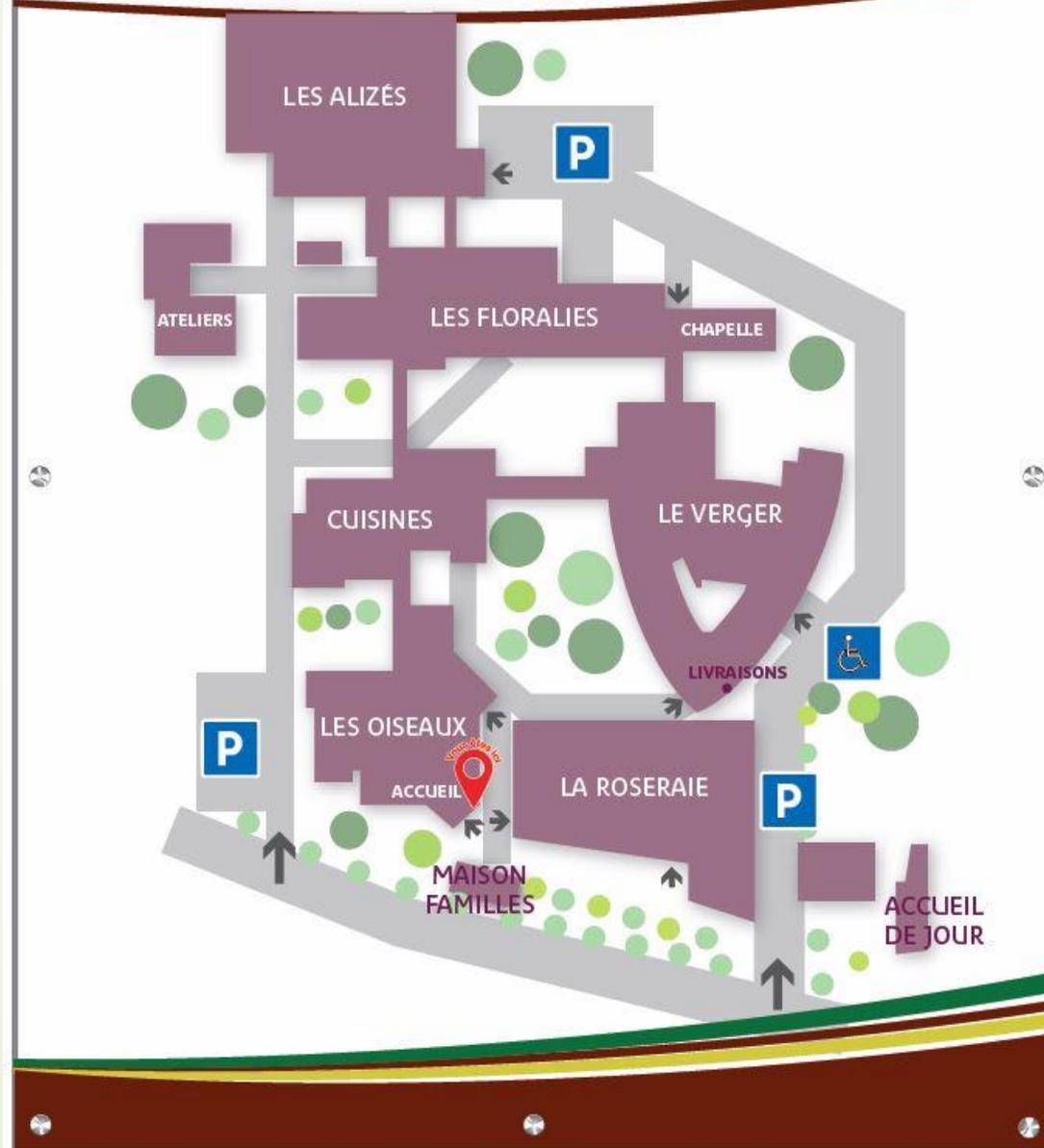
- ✓ EHPAD fonction public hospitalière,
- ✓ 121 résidents et 6 personnes en accueil de jour,
- ✓ Un pôle Alzheimer de 36 résidents dont 22 en unité de vie protégée,
- ✓ Un établissement sectorisé , 6 unités entre 14 et 22 résidents avec équipe et salle à manger dédiées,
- ✓ Établissement labellisé Humanitude depuis 2021,
- ✓ Environ 80 soignants





Une politique qualité vie au travail déjà bien ancrée :

- Un plan de formation pour apporter des outils aux problématiques quotidiennes des professionnels
- Un accès à la promotion professionnelle
- Mise à disposition d'un espace bien être aux professionnels dont un espace de repos pour les agents en horaires coupés
- Promotion de la santé par une démarche de communication active
- Possibilité de coaching individuel (sport, arrêt du tabac...)
- Proposition de séances d'ostéopathie gratuites
- Politique d'achat tournée vers des matériels facilitant l'accompagnement des résidents, l'ergonomie et la sécurité des professionnels



L'organisation des soins

- ✓ Un horaire de coupe par jour par service
- ✓ Tous les horaires en 7h40

La problématique des horaires de coupe

- ✓ Une grande amplitude horaire
- ✓ Manque de suivi des projets
- ✓ Une fatigue constatée
- ✓ Un frein à l'attractivité
- ✓ Beaucoup de transport et de coûts associés
- ✓ Une mauvaise articulation vie professionnelle/ vie personnelle
- ✓ Problématique du travailleur isolé

La réponse apportée

- Introduction d'un horaire de 12h par jour
- Chaque professionnel ne fait pas plus d'un 12h par semaine
- Les autres horaires sont réduits à 6h40
- Maintien de la coupe le week-end

Coût pour la structure

- À moyens constants pour les services Verger et Floralies
- +0,20ETP par service de la Roseraie
- Au total +0,40ETP

La suppression des horaires de coupe à l'EHPAD

Le déploiement

- ❖ Un déploiement par phase entre septembre 2019 et mars 2022 (5 services)
- ❖ Des services qui ont sollicité le changement

Les bénéfices constatés

- ❖ Meilleur suivi des projets et d'implication dans les temps de référence
- ❖ Temps d'activité avec les résidents
- ❖ Des fins de journées davantage tournées vers le repas que les manutentions
- ❖ Des horaires raccourcis appréciés
- ❖ Plus de problématique de travailleurs isolés
- ❖ Amélioration de temps de transmissions

La suppression des horaires de coupe à l'EHPAD

Les inconvénients qui persistent

- Horaire fatiguant
- Organisation qui ne génère pas autant de récupération qu'une organisation complète en 12h
- En cas d'arrêt sur un 12h, application d'un mode dégradé

Le bilan

- Organisation qui a été requestionnée en CSE en 2023 à la demande d'un agent
- Organisation d'un sondage pour tous les agents concernés (35)
- 29 réponses dont 28 favorables à l'organisation avec le 12h
- Pérennisation définitive de l'organisation



La suppression des horaires de coupe à l'EHPAD

L'avenir : la suppression des coupes pour les postes hôteliers

Organisation actuelle avec des coupes tous les jours

Une équipe hôtellerie et une équipe ménage distinct, l'une faisant des week-ends (1/2), pas l'autre

à compter du 01/01/2025

Une équipe mutualisée, faisant un week-end sur 3

Recrutement de 3 personnes,

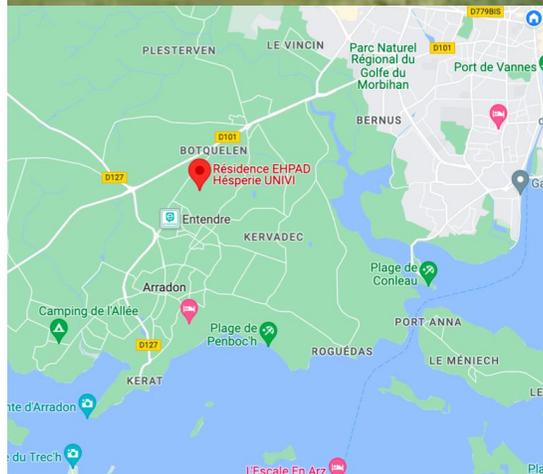
Formation prévue sur les aspects des nouveaux postes non maîtrisés

Réorganisation des temps d'échanges
pluriprofessionnels

La Résidence l'Hespérie

ARRADON

Virginie MAISONNEUVE, Directrice



Le constat : août 2022

Attractivité

Fidélisation du
personnel

10 postes en
CDI non
pourvus

Organisations
du travail
insensées

Équipes
épuisées

Démissions en
cascades

Objectifs

Qualité de Vie au Travail

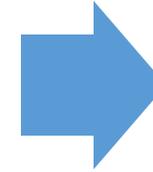
Qualité de Vie Personnelle

Qualité de Vie des Résidents

=> Donner du Sens à l'Accompagnement
des Personnes Âgées

Le projet

Demande du personnel de travailler en journées continues de 10H



Refonte complète des organisations du travail



Organisations identiques du lundi au dimanche



Échanges pluriprofessionnels repensés



Échanges pluriprofessionnels



Réorganisation des temps d'échanges pluriprofessionnels Aujourd'hui

- Concilier Qualité de Vie au Travail,
Qualité de Vie Personnel et Qualité
de Vie des Résidents
- Redonner du Sens à
l'accompagnement au quotidien
- Tous les postes pourvus



Mais encore....

P'tits déjeuners
fraîcheurs,
apéritifs, sorties

Référent AFEST

Livret d'accueil
du nouveau
salarié

Parcours
d'intégration du
nouveau salarié

Studio aménagé,
salle de repos
bien-être

Poursuivre la
dynamique de
formation

Séjour vacances
avec les
résidents



L'ADS de la Côte d'Émeraude

Christophe HERVÉ, Directeur et **Sylvie LEFORESTIER**, Responsable RH

Actions présentées : Parcours d'intégration et montée en compétences dans les SAAD et SIAD

L'ADS de la Côte d'Émeraude (Association de Développement Social de la Côte d'Émeraude) est une association qui œuvre dans le domaine social et médico-social en Bretagne, particulièrement dans le secteur de la Côte d'Émeraude. Elle se concentre sur l'accompagnement des personnes en situation de fragilité ou de vulnérabilité pour améliorer leur qualité de vie, favoriser leur autonomie et renforcer le lien social.

L'association a pour but de développer et de gérer des services d'aide et de soutien pour les personnes âgées, les personnes en situation de handicap, ainsi que d'autres populations nécessitant un accompagnement spécifique. Elle œuvre pour un accompagnement à domicile, mais peut aussi proposer des services et dispositifs pour favoriser l'inclusion sociale et le bien-être de ses bénéficiaires.



ADS
CÔTE D'ÉMERAUDE

« Notre modèle, c'est le respect. »

Aide à domicile
Dépannage
Soins à domicile
Relais Téléassistance
Portage repas

SERVICES ET SOINS
À DOMICILE

Soins, Aide et Accompagnement,
Portage de Repas, Téléassistance...

Nos chiffres clés

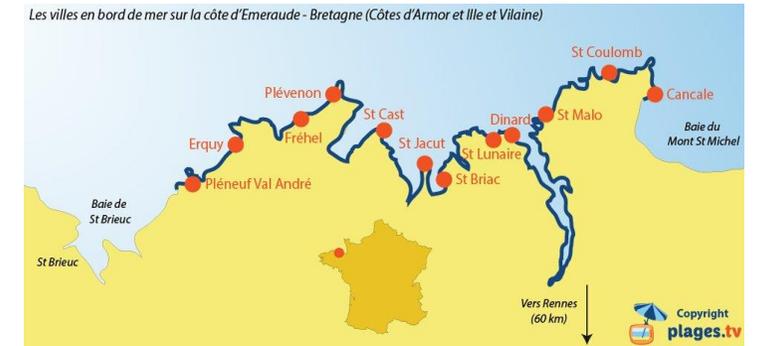
1982 Création de l'ADS CE à l'initiative de professionnels de santé

5 Sites géographiques

La Richardais – St Malo – Matignon – Pleslin – Plancêt
63 communes d'intervention.



<https://www.adsce.fr/association-de-developpement-sanitaire-de-la-cote-d-emeraude.php>



280 Salariés

Notre équipe professionnelle et bienveillante assure des services de qualité sur tous nos sites.

2500 Usagers

5 Services

Nous proposons une gamme complète de services pour répondre aux besoins des usagers fragilisés.



Nos Missions et Nos Valeurs

Entraide

Nous favorisons la solidarité et le soutien mutuel au sein de sein de notre communauté.

Respect

Nous valorisons la dignité et l'autonomie de chaque individu que individu que nous accompagnons.

Inclusion

Nous œuvrons pour l'intégration sociale et professionnelle de tous nos bénéficiaires.

Bienveillance

Notre approche personnalisée garantit un accompagnement accompagnement adapté à chaque situation.

Nos Services



Aide à domicile

Assistance quotidienne pour maintenir l'autonomie et le confort chez soi.



Service de Soins

Soins infirmiers et médicaux adaptés aux besoins de chaque chaque bénéficiaire.



Portage de repas

Livraison de repas équilibrés à domicile pour une une alimentation saine.



Dépannage

Assistance pour les petits travaux et réparations du quotidien.



Relais télé assistance



Attractivité et Fidélisation à l'ADS de la Côte d'Emeraude

https://www.youtube.com/watch?v=uREkJAGWehU&ab_channel=ADSCE



Programme d'Intégration pour les Aides à Domicile

1

Semaine de Formation

28 heures de formation couvrant des sujets essentiels tels que :
positionnement professionnel, entretien du cadre de vie et du linge,
gestes qui sauvent, gestes et postures, aide humaine et nutrition.

2

Formateurs Expérimentés

Nos formateurs sont des professionnels qualifiés, Auxiliaires de vie,
Aides-soignants, IDE. Ils reçoivent une rémunération supplémentaire
pour partager leur expertise.

3

Semaine de Doublon

Une semaine de pratique sur le terrain. Les nouveaux employés
travaillent aux côtés d'un collègue expérimenté.

https://www.youtube.com/watch?v=uREkJAGWehU&ab_channel=ADSCE



Intégration des Aides-Soignants

1 Formation Intensive

Trois jours de formation théorique.

Les sujets couvrent la présentation du SSIAD, le rôle et la responsabilité de l'AS, l'organisation du travail et les gestes qui sauvent, les gestes et postures et les médicaments.

2 Expérience Pratique

Deux jours et demi de doublon. Les nouveaux aides-soignants travaillent aux côtés de collègues chevronnés.

3 Formateurs Internes

Les formations sont assurées par du personnel qualifié et interne à notre association.

Cela garantit une transmission directe des connaissances pratiques.





PASS Formation : Parcours de Développement sur 5 Ans

1

PASS Socle

Formation initiale pour tous les employés incluant l'AFGSU 2, l'atelier manutention et la sensibilisation à la bientraitance.

2

PASS 1 à 3

Développement progressif des compétences. Adapté aux besoins spécifiques du SAD et du SSIAD. Par exemple, la prévention des escarres, la connaissance des pathologies....

3

PASS 4

Formation avancée pour devenir tuteur ou formateur. Opportunité d'évolution vers des rôles de leadership

[.https://www.youtube.com/watch?v=nM0Z90Q7e_E&t=2s&ab_channel=ADSCE](https://www.youtube.com/watch?v=nM0Z90Q7e_E&t=2s&ab_channel=ADSCE)

Bénéfices de notre approche

MONTEE EN COMPETENCES

Notre PASS Formation assure une progression continue. Les employés acquièrent de nouvelles compétences chaque année.

FIDELISATION

L'investissement dans la formation crée un sentiment d'appartenance. Nos employés se sentent valorisés et soutenus dans leur carrière.

QUALITE DE L'ACCOMAGNEMENT ET DU SOIN

Des employés bien formés offrent des soins de meilleure qualité. Cela bénéficie directement à nos bénéficiaires et à leur bien-être.



Sophie PELLIER, Directrice, **Association du Patis Fraux**

Action expérimentée : recrutement par des personnes concernées et professionnels

Etape 3 EXPERIMENTER

Etape 4 PERENNISER

→ Echanges avec la salle



Evaluer la mise en œuvre des principes et les effets de la démarche

Quelques minutes

Merci de renseigner
le questionnaire de satisfaction



Coordonnées des chargées de mission “Attractivités” des métiers d’Ille-et-Vilaine

Camille CLAVE, chargée de mission, ARS
C.clave@skorann.fr

07 52 02 74 37

Mélanie Lasimant, chargée de mission, CD 35
melanie.lasimant@ille-et-vilaine.fr

02 90 02 93 33



Merci de votre participation !

