ATELIER 3 :

La QVT un levier dans un contexte de changement

Animation : Elodie GALY, Aract Paca.
Cédric RINALDIN, FHP Paca.
Véronique ANCEAUX,FHF Paca.

16 OCTOBRE 2018

Présentation des établissements

- **Clinique Saint Martin - Marseille**

SSR – privé lucratif

- Bernard ROUX– Directeur
- Jean-Laurent DUPETIT– Cadre de santé – secrétaire CHSCT

- **Centre Hospitalier d'Arles**

Etablissement public

- Pascal DARHOUX– DRH
- Annie BASTIE– CHSCT / FO
- Christine BERNARD – Cadre supérieur de santé

- **EEAP Decanis de Voisins - Marseille**

Association

- Jean-Luc MOREY – Directeur

LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL: PRENDRE SOIN DE CEUX QUI SOIGNENT

LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL A LA CLINIQUE SAINT MARTIN - MARSEILLE

Aract PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR act méditerranée

Clinique Saint Martin
RÉÉDUCATION ET RÉADAPTATION FONCTIONNELLE
NEUROLOGIE · ORTHOPÉDIE · TRAUMATOLOGIE

16 OCTOBRE 2018

ars Agence Régionale de Santé Provence-Alpes Côte d'Azur

PRESENTATION DE LA CLINIQUE SAINT MARTIN

- 153 LITS D'HOSPITALISATION COMPLETE ET 20 LITS D'HÔPITAL DE JOUR
- SPECIALISEE EN REEDUCATION FONCTIONNELLE NEUROLOGIQUE
- EFFECTIFS (source SAE 2017) : 244,53 ETP

PRESENTATION DE LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- ENTREE DANS LE CLUSTER QVT EN FEVRIER 2017.
- POINT ENTREE DANS LE CLUSTER : PROJET OUVERTURE D'UN HOPITAL DE JOUR ENTRAINANT LA CONVERSION DE 16 LITS D'HOSPITALISATION COMPLETE EN LITS D'HDJ.
- CONSEQUENCE : PROJET DE NOUVELLE ORGANISATION DES EQUIPES ET DES SERVICES POUR REPONDRE AU DEPART DES 16 LITS.

PRESENTATION DE LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- DEMARCHE PILOTEE PAR LE MEDECIN REFERENT, LE SECRETAIRE DU CHSCT, LE DIRECTEUR DE LA CLINIQUE

- GROUPE QVT COMPOSE D'UNE VINGTAINE DE PERSONNES VOLONTAIRES APPARTENANT A TOUTES LES PROFESSIONS : MEDECINS, KINESITHERAPEUTES, ERGOTHERAPEUTES, INFIRMIERS, AIDES SOIGNANTS, BRANCARDIERS, FEMMES DE SERVICES, PERSONNELS TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS.

PRESENTATION DE LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- REUNIONS ORGANISEES PENDANT LE TEMPS DE TRAVAIL D'UNE DUREE D'UNE HEURE ET DEMI AU MAXIMUM.

- PLUSIEURS REUNIONS ONT ÉTÉ PILOTEES PAR LE MEDECIN REFERENT ET LE SECRETAIRE DU CHSCT SANS LE DIRECTEUR POUR ETRE CERTAIN QUE LA PAROLE DU GROUPE SOIT LIBRE.

- MISE EN PLACE D'UNE BOITE A IDEES OUVERTE A TOUT LE PERSONNEL

PRESENTATION DE LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- RESULTATS DES REUNIONS :

  - DES DEMANDES CONCRETES: MEILLEUR FONCTIONNEMENT DE LA CLIMATISATION, AVOIR UN LOGICIEL DE GESTION DU DOSSIER PATIENT PLUS ERGONOMIQUE, CHANGEMENT TENUES DE TRAVAIL…

  - DES DEMANDES LIEES AU PROJET DE RESTRUCTURATION : QUELLE REPARTITION DES LITS SUPPRIMES ? MEILLEURE REPARTITION DE LA CHARGE

PRESENTATION DE LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- DE TRAVAIL ENTRE EQUIPES, EXPRESSION D'UNE INQUIETUDE SUR LE DEVENIR DES EQUIPES ACTUELLES ET SUR LA CHARGE DE TRAVAIL FUTURE.
  - FORMULATION D'UN CERTAIN NOMBRE DE PROPOSITIONS D'ORGANISATION PAR LE GROUPE.
- RENCONTRE AVEC LA DIRECTION GENERALE : A L'ISSUE DE CES REUNIONS, LE GROUPE A PU RENCONTRER LA DIRECTION GENERALE AFIN D'EXPRIMER DIRECTEMENT.

PRESENTATION DE LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

SES CRAINTES ET SES PROPOSITIONS :

- EFFET TRES POSITIF DE CETTE RENCONTRE AVEC LA DG POUR LE PERSONNEL QUI S'EST SENTI CONSIDERE ET ECOUTE.

LE BILAN D'ETAPE DE LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- DECALAGE ENTRE DATE INITIALE DU PROJET (ouverture en mai 2018) ET DATE REELLE (ouverture en mai 2019) A ENTRAINE UNE CERTAINE DEMOTIVATION DU GROUPE.

- RELANCE ACTUELLE DES REUNIONS DU GROUPE QVT :

  - ASSURER LE SUIVI DES DEMANDES CONCRETES EXPRIMEES LORS DES REUNIONS DE TRAVAIL.

LE BILAN D'ETAPE DE LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- TENIR INFORME LE GROUPE PAR RAPPORT A LA RESTRUCTURATION.
- ASSOCIER LE GROUPE A LA DEMARCHE QUALITE EN RECUEILLANT SON AVIS SUR LE TRAVAIL DES GROUPES PROCESSUS QUI PREPARENT LA PROCHAINE CERTIFICATION (Mai 2019).

LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL: PRENDRE SOIN DE CEUX QUI SOIGNENT

LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL AU CH d'ARLES

Pôle médecine et spécialités médicales

16 OCTOBRE 2018

Par le biais de la Qualité de Vie au Travail, un engagement fort de la direction pour mobiliser et faire participer l'ensemble des professionnels aux transformations à venir des activités et des organisations des services de soins a été acté.

Cette réflexion collective doit contribuer à l'émergence de méthodes et d'outils de management innovants et servir de levier à une démarche d'accompagnement au changement des équipes (décloisonnement, temps d'expressions, activités sans valeurs ajoutées, partages au quotidien de solutions simples et pratiques).

La démarche de QVT concerne le Pôle de Médecine qui devient ainsi un lieu d'expérimentation en matière d'évolution de l'activité des services le composant (passage de 4 à 3 unités de soins) et d'adaptation des équipes à ces nouvelles organisations.

4 GROUPES DE TRAVAIL

- **Groupe 1 :** Aménagement « novateur » des organisations et du temps de travail

- **Groupe 2 :** Harmonisation des pratiques de l'entretien professionnel annuel, gestion des formations et transmissions des savoirs

- **Groupe 3 :** Amélioration des périmètres d'activités « cœur de métier » des professionnels et effacement des activités de « non-valeur »

- **Groupe 4 :** Etat des lieux des besoins matériels, outils et gestion des moyens

GROUPE 1

Aménagement novateur des organisations et du temps de travail

16 OCTOBRE 2018

Etat des lieux

- Etablissement en **restructuration de ses unités d'hospitalisation**,
- **Signataire d'un CREF** : plan de maitrise des dépenses RH
- N**ouvelle organisation du temps de travail** : 7H30 en septembre 2016

  Cycles de travail

  Jour à repos variable ,

  Nuit à repos variable, « petite et grande semaine »
- **Recours à l'intérim**
- **Difficulté de mobilité interne :** pluralité des temps de travail (12 h pour un pôle)
- **Recrutements de professionnels impactés** par les cycles de travail actuels
- **Disparité des capacités en lits** au sein des unités et des pôles,
- **Fermeture programmée** d'un service de médecine de 24 lits (8S)
- **Regroupement d'activités de médecine** : évolution capacitaire des unités

Réflexion collective : ce que cela nous a posé comme question

- Quel **accompagnement RH pour la fermeture** progressive d'un service de médecine (24 lits) ?
- Quelle **adaptation de la capacité en lits** en période longue de tension ?
- Quels **impacts** des **cycles de travail / prise en charge des patients** et /la QVT (soignants) ?
- Quelle **évolution de la charge en soins** des professionnels au 8N ?
- **Débats par les professionnels :**
  - Le relationnel soignant/soigné
    - Relation au travail et adaptation des compétences et des organisations , charges en soins,
    - Prise en compte des projets professionnels/réaffectations et valorisation des métiers, mobilité interne,
    - Synchronisation du temps médical et non médical et des temps d'échanges ,
    - Autonomie et adaptabilité des organisations (gestion de l'absentéisme et des compétences
    - Conciliation vie professionnelle/vie personnelle

Actions réalisées : ce que nous avons mis en œuvre

- **Audit sur l'aménagement du temps de travail (sept 2017) :**
  - De jour : 83 % en faveur des 12 h
  - De nuit : 74 % en faveur des 12 h

- **Simulation de cycles de travail jour et nuit** afin d'accéder à une maîtrise de la situation des effectifs du pôle (ETP cibles -ETPR),
- **Fermeture des lits de médecine du 8S** en 2 étapes: (10 lits en janvier 2018 puis 14 lits en avril 2018),
- **Actions sur les effectifs et les parcours professionnels** : souhaits, statuts, PV, accompagnements individuels,
- **Actions sur l'organisation de l'activité** : fiches de postes, répartition des tâches, formation

Actions futures

- **Ouverture d'une unité tampon hivernale de médecine** : anticipation des moyens matériels et humains,
- **Harmonisation des capacités en lits** du pôle avec le projet SRIS de travaux accompagné par l'ARS
- **Evaluation de la charge en soins** IDE et AS
- **Synchronisation des temps** médicaux et non médicaux au 8N : projet ANAP
- **Développer les formations** spécifiques au service
- **Expérimentation d'un aménagement novateur du temps de travail** et d'une efficience dans les soins permettant de réintroduire satisfaction, autonomie, équité, mobilité…

Difficultés pressenties:

- Professionnels à fidéliser (Temps de travail- activité),
- **Rendre performant la synchronisation des temps** médicaux/non médicaux
- **Exporter les valeurs définies dans la QVT** auprès des autres services

GROUPE 2

Harmonisation des pratiques de l'entretien professionnel annuel, gestion des formations et transmissions des savoirs

16 OCTOBRE 2018

Etat des lieux

Axe 1 : entretien annuel d'évaluation et de formation

Les entretiens annuels d'évaluation et de formation existent.

Cependant :

- Supports pour conduire l'entretien professionnel annuel non institutionnels et très diversifiés
- Formulaire entretien individuel de formation complexe
- Fiche de notation annuelle incomplète

Axe 2 : Participation des agents aux formations inscrites au plan

Le plan de formation du CH d'Arles est élaboré et organisé.

Cependant:

- Formations refusées ou annulées pour nécessités de services

Réflexion collective : ce que cela nous a posé comme question

Axe 1 : entretien annuel d'évaluation et de formation

A quoi sert 'il ?

- Outil de management,
- Moment privilégié d'échange et de communication,
- Discussion des missions , profil de poste, vécu et ressenti au travail,
- Redéfinition des objectifs ,
- Accompagnement dynamique de l'agent,
- Clarifier du contenu des échanges,
- Construction de la confiance,
- Mesure entre travail prescrit et travail réel,

Axe 2 : Participation des agents aux formations

Quels sont les problèmes ?

- Pour la DRH

  Groupe incomplet, coût par agent élevé, Charge de travail pour organiser les formations, résultats non satisfaisant , Pas d'historique sur les demandes antérieures,

- Pour l'encadrement

  Pas de vision sur les moyens de remplacements des agents en formation, Difficulté à gérer le planning par anticipation , Absence de prise en compte d'un temps de formation et d'un temps d'absentéisme,

- Pour l'agent

  Démotivation, Incompréhension, Défaut du droit à la formation continue
  Actualisation des connaissances pour qualité du service

Actions réalisées : ce que nous avons mis en œuvre

Axe 1 :

- Elaboration d'un guide d'entretien professionnel annuel
- Actualisation de la fiche de notation annuelle et harmonisation avec celle des HPC, établissement en direction commune
- Actualisation du formulaire de l'entretien individuel de formation

Lien de cohérence entre les 3 documents

Axe 2 :

- Redéploiement au sein du pôle complété par le recours à l'intérim pour remplacer les agents en formation

Actions futures :

Axe 1 :

- Proposition d'une nouvelle fiche de notation annuelle,
- Ecriture d'un mode d'emploi et d'utilisation des supports,
- Travail à affiner et actualiser en fonction du déploiement de GESTFORM-GPMC,

Axe 2 :

- Prévoir des effectifs cibles,
- Obtenir pour le Pôle une délégation de gestion de l'enveloppe des salaires de remplacement nécessaire à l'exécution des projets formation,

GROUPE 3

Amélioration des périmètres d'activités « cœur de métier » des professionnels et effacement des activités de « non-valeur »

16 OCTOBRE 2018

Etat des lieux et réflexion collective

ACTIVITES	DYSFONCTIONNEMENT	CONSEQUENCES	ACTEURS CONCERNES	ACTIONS EN PLACE	ACTIONS A PREVOIR
Prise des RDV pour Consultations des hospitalisés et entrées programmées	Difficultés pour avoir les secrétariats Organisation du travail	Moins de temps auprès des patients Augmentation DMS	IDE Médecins Cadre de santé		Réflexion autour du nouveau système de prise de RDV
Sortants tardifs en fin de journées hors présence ASH+ Augmentation turn over 8Nord (28 lits)	Organisation des soins perturbée Organisation du travail	Retard dans les soins	AS ASH	Sorties le matin ou début d'AM	Poursuivre et élargir cette pratique + Renfort temps AS 8 N (15H45-18H15)
Appels téléphoniques des familles à tout moment de la journée	Perte de temps Organisation du travail	Moins de temps auprès des patients + Retard dans les soins	IDE AS Médecins ASH Cadre de santé		Comme personne de confiance, référent appels téléphoniques Et/ou Répondeur pour appels extérieurs le matin
Visites le matin alors que panneaux visites interdites	Perte de temps Organisation du travail	Retard dans les soins , visites des médecins et des tâches d'hygiène des locaux	IDE AS Médecins ASH Cadre de santé	Panneaux visites interdites + Infos diverses	Sortir les consult des services d'hospitalisation mais attention signalétique pour le 6N (service face géographiquement au regroupement des CS)

Coordination avec les urgences pour l'accueil des patients (entrées tardives et profil précis pour PEC adaptée)	Pas toujours respectée Organisation du travail	retard dans la PEC des entrants et des soins des autres patients	IDE AS Cadre de santé		Poursuivre Réflexion avec le service des urgences
Accès réseau informatique	Perte de temps Organisation du travail	Moins de temps auprès des patients + Retard dans les soins	IDE AS Médecins Cadre de santé	Travaux sur serveurs Etc…..en cours	
Commande des ambulances	Participation des IDE directement ou par document intermédiaire Glissement tâche	Moins de temps auprès des patients	IDE Secrétaires	Plateforme GDT	Réalisation complète par les secrétaires
Préparation des bons de labo	Faite manuellement Non valeur	Moins de temps auprès des patients	IDE		Interface avec labo pour le prochain DPI
Acheminement des bilans et EFS hors présence du coursier	Absence du service Non valeur	Moins de temps auprès des patients	AS IDE ASH		Pouvoir faire appel au coursier labo d'AM pour les bilans et EFS
Approvisionnement pharmacie	Si commande non faite manque de produit ou DM Dépannage dans autres services Non valeur	Moins de temps auprès des patients + retard dans les soins	IDE AS ASH		Système code barre pour réapprovisionnement automatique des commandes pharmacie

Actions réalisées : ce que nous avons mis en œuvre

- Mise en œuvre l'outil « KELDOC » de prise de RDV dans sa globalité : projet institutionnel ,
- Poursuivre le regroupement des prises de RDV par une plate forme centralisée « BMRV »,
- Pérenniser le temps de renfort ASH l'après-midi dans les services de médecine les plus impactés par la DMS,
- Renouvellement du parc informatique et tablettes (projet institutionnel)
- Plateforme gestion des transports (projet institutionnel)
- Organiser la mutualisation de l' activité du « coursier laboratoire » dans l'ensemble des services,
- Aménagement d'un salon de sortie (projet institutionnel)

Actions futures :

- **Regroupement des services des consultations** sur un même lieu au 6S (projet SRIS)
- **Améliorer la signalétique** pour se rendre aux consultations
- **Réflexion à mener avec les urgences** : présentation état patient et entrées tardives
- **Assurer une gestion demandes de transport** centralisées en totalité par les secrétariats
- **Automatisation de la gestion de la pharmacie** (projet institutionnel)
- **libérer l'équipe du matin** de la contrainte des appels extérieurs
- **Gérer l'interface avec laboratoire** dans prochain DPI (projet GHT 13)

GROUPE 4

Etat des lieux des besoins matériels, outils et gestion des moyens

16 OCTOBRE 2018

Etat des lieux

En raison de la vétusté ou du manque d'ergonomie les besoins matériels prioritaires identifiés pour la qualité des soins et QVT sont les suivants :

Désignation	Quantité	Prix prévisionnel TTC
Lits avec option déclive d'urgence	19	47 824.27
Tables à manger au lit (Adaptables)	50	11094
Fauteuils de repos avec tiges porte sérum	8	7112.43
Guéridons composites 3 plateaux (chariots de soins)	8	2769.95
Chariots change et toilette petit modèle	8	3642.14
Casques téléphoniques sans fil	14	2872.80
	TOTAL	75 315.59

Réflexion collective : ce que cela nous a posé comme question :

Quelle organisation institutionnelle pour :

- **Une maintenance du matériel**
  (lits, fauteuils de repos, fauteuils roulants…) ?

- **L'entretien du bâtiment**
  (murs, prises de courant…) ?

Actions réalisées : ce que nous avons mis en œuvre :

- **GMAO** : maintenance de premier niveau (projet institutionnel).
- Devis **d'achat matériels prioritaire** présenté à l'ARS : refus au titre de 2018.
- **PSIO** à disposition des équipes de jour et de nuit : dispositif thérapeutique non médicamenteux proposant des programmes de lumino et relaxothérapie combinées.

Actions futures :

- **QG :** Formation collective des équipes volontaires en Qi Gong thérapeutique pour améliorer la QVT.
- Renouvellement en 2019 de la demande pour l'achat du matériel prioritaire.

Réussir la conduite de ce projet dans un environnement repensé est l'objectif à atteindre pour un nouveau bien être au travail des équipes.

Utiliser les outils RH et initier des réflexions collectives avec les équipes sont des facteurs clés pour une évolution pérenne et stable de la démarche de QVT.

Reconnaitre les implications au quotidien et la fierté d'appartenance de chaque professionnel au service de son métier de soignant contribue à une prestation de qualité offerte au patient.

LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL: PRENDRE SOIN DE CEUX QUI SOIGNENT

LA DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL A L'EEAP DECANIS DES VOISINS

Déménager un établissement ou la question du changement.

Aract PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

act méditerranée

ARA IMC

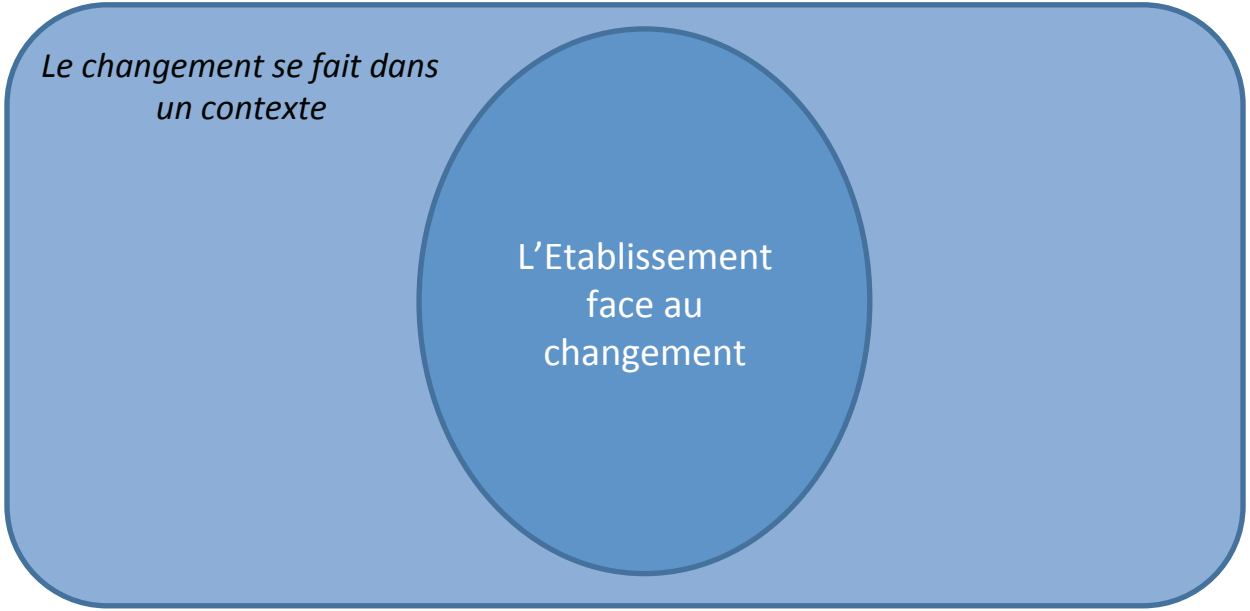
16 OCTOBRE 2018

ars Agence Régionale de Santé Provence-Alpes Côte d'Azur

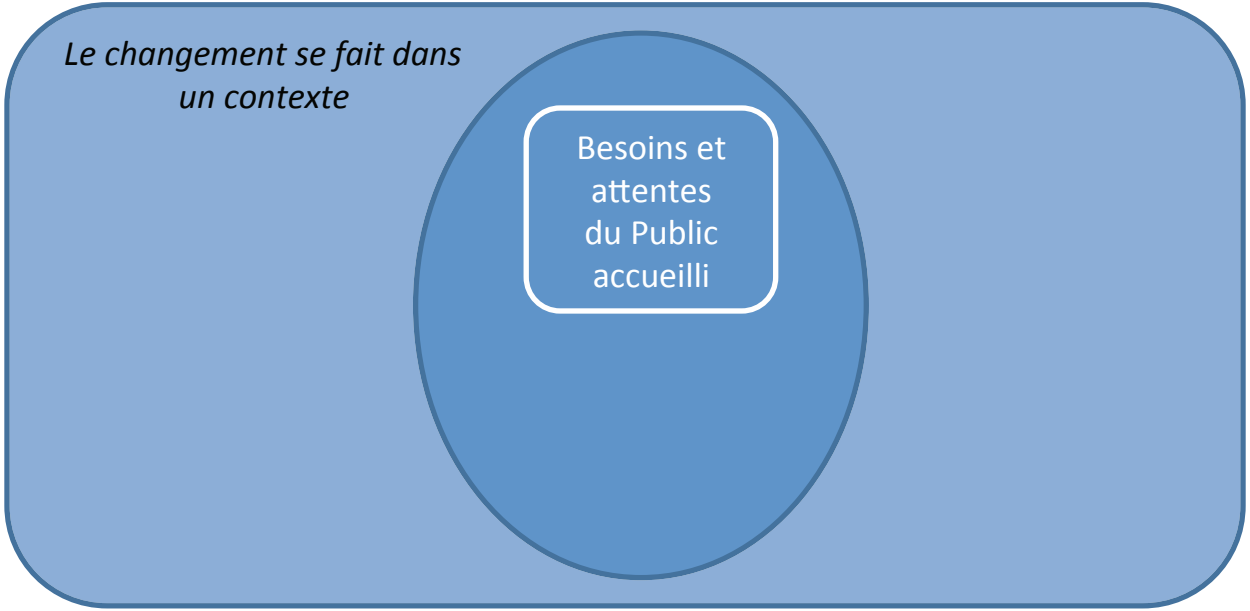
Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?

L'Etablissement face au changement

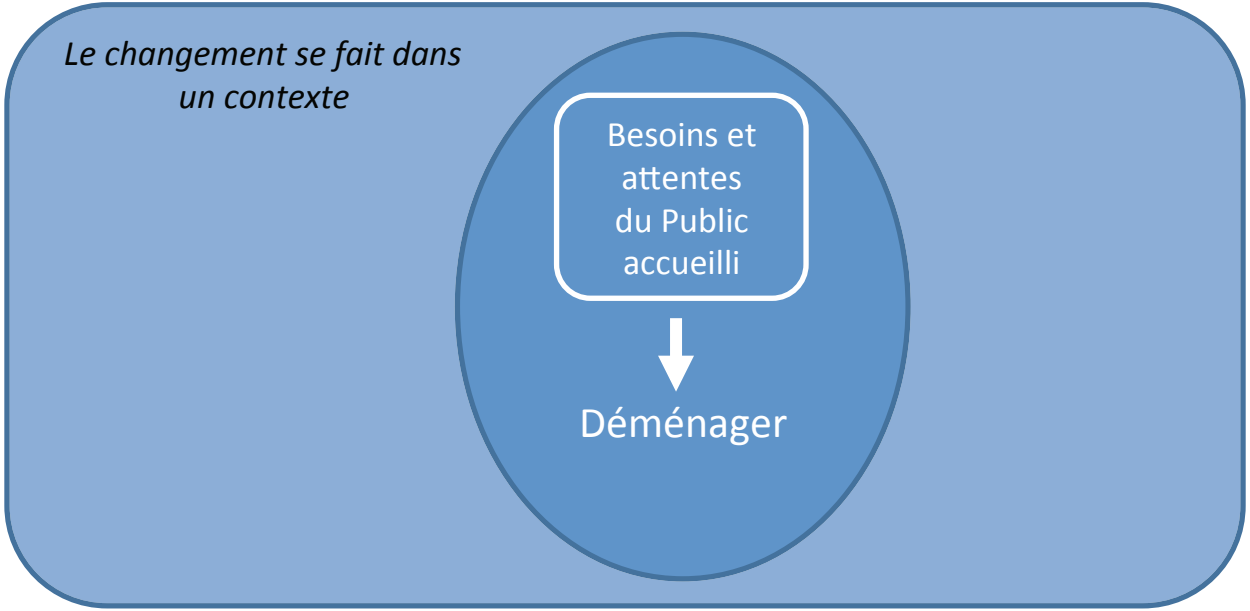
Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?



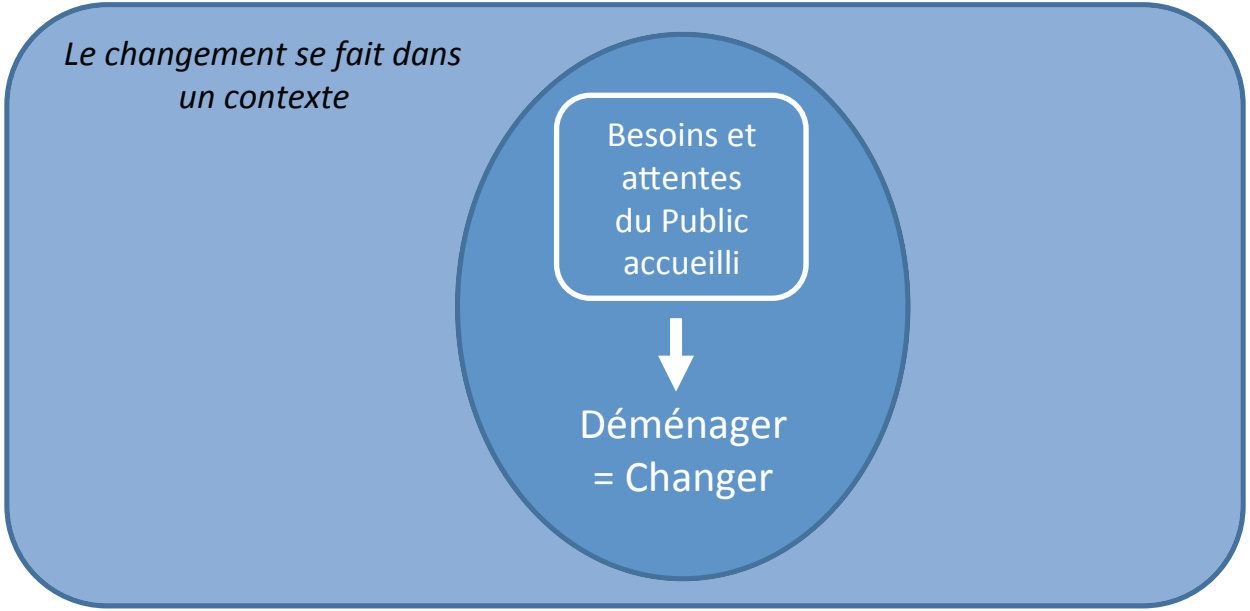
Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?



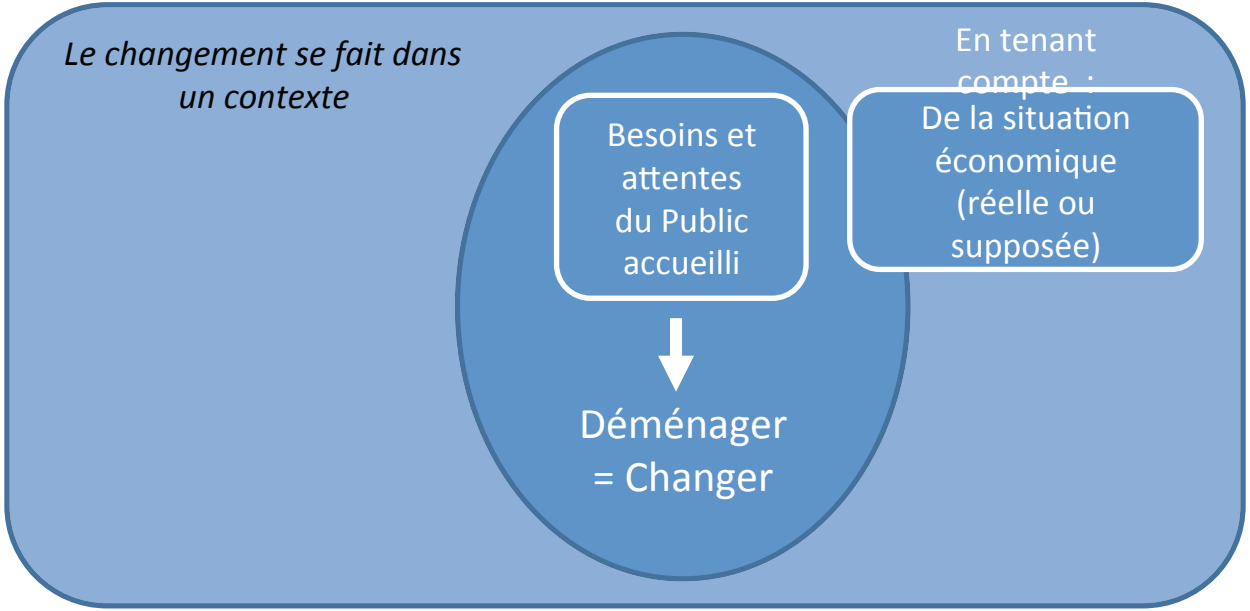
Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?



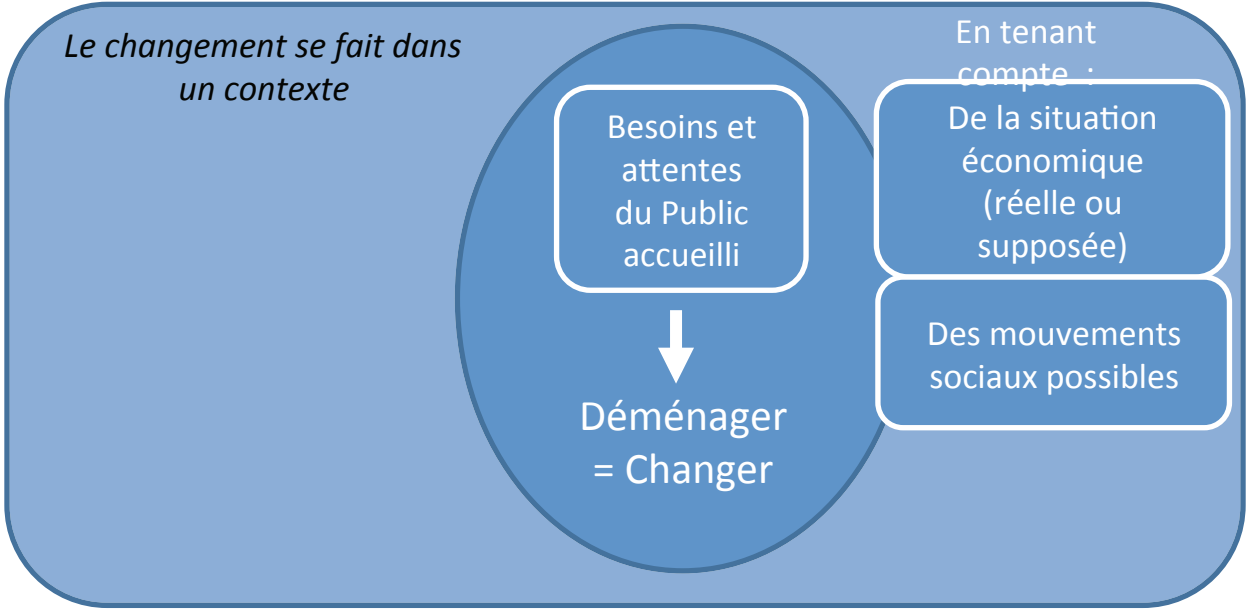
Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?



Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?



Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?



Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?

Le changement se fait dans un contexte

Besoins et attentes du Public accueilli

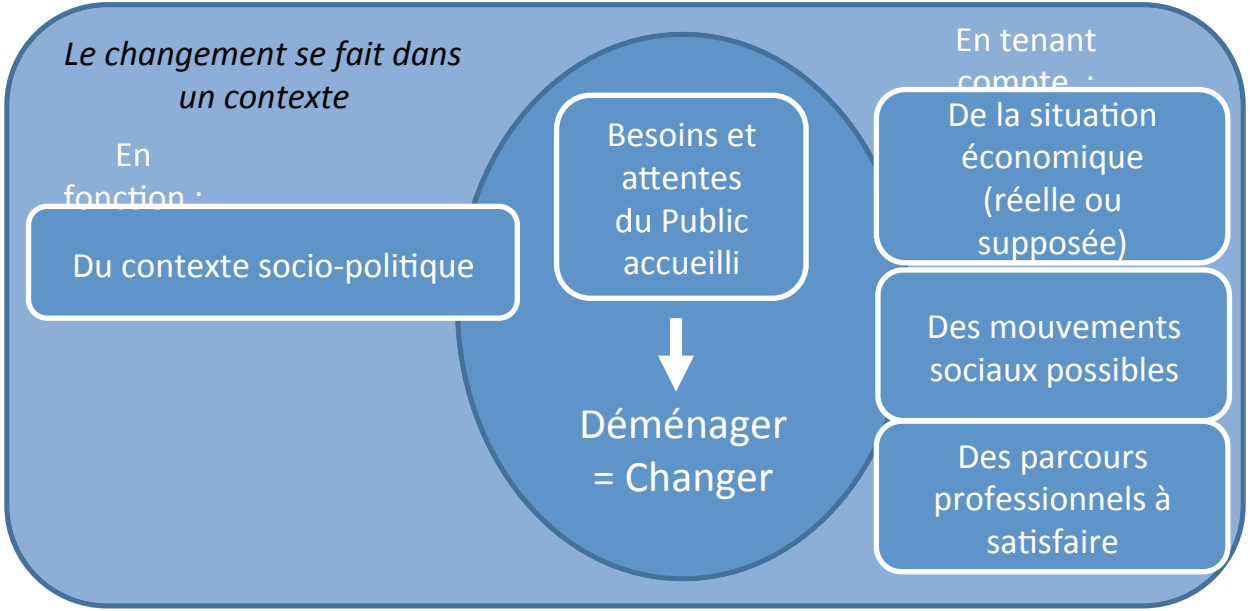
↓

Déménager = Changer

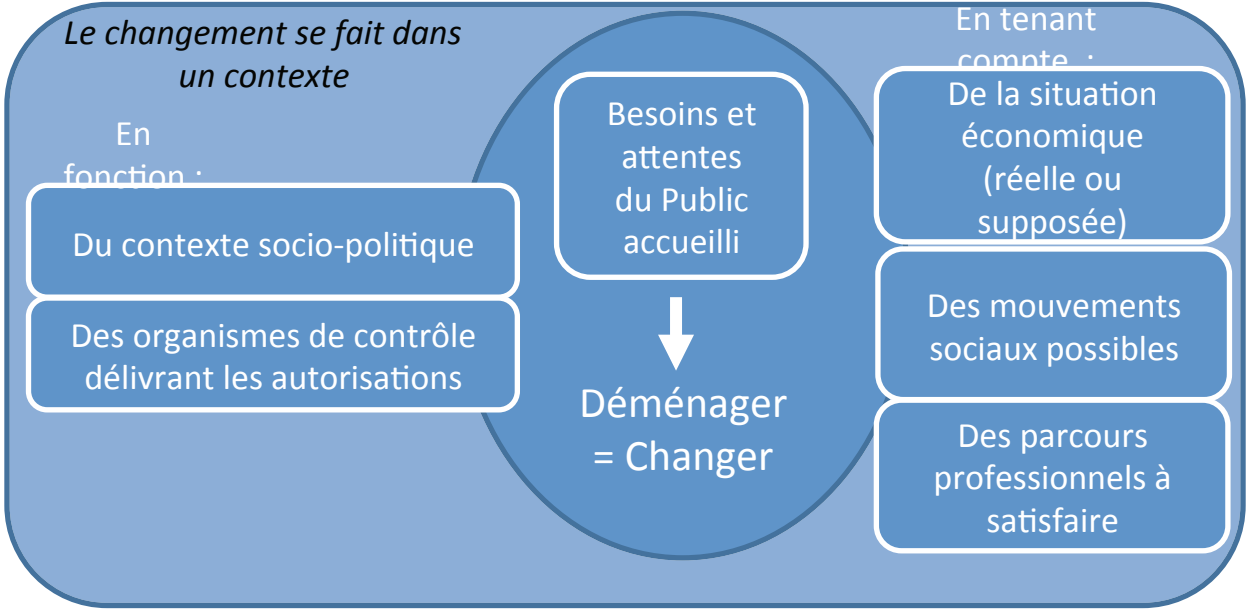
En tenant compte :

- De la situation économique (réelle ou supposée)
- Des mouvements sociaux possibles
- Des parcours professionnels à satisfaire

Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?



Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?



Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?

Le changement se fait dans un contexte

En fonction :

- Du contexte socio-politique
- Des organismes de contrôle délivrant les autorisations

Besoins et attentes du Public accueilli

↓

Déménager = Changer

En tenant compte :

- De la situation économique (réelle ou supposée)
- Des mouvements sociaux possibles
- Des parcours professionnels à satisfaire

Changement = Menaces + Opportunités

Face au changement, une question essentielle : est-il choisi ou subi (par la Direction) ?

Le changement se fait dans un contexte

En fonction :

- Du contexte socio-politique
- Des organismes de contrôle délivrant les autorisations

Besoins et attentes du Public accueilli

↓

Déménager = Changer

En tenant compte :

- De la situation économique (réelle ou supposée)
- Des mouvements sociaux possibles
- Des parcours professionnels à satisfaire

Changement = Menaces + OpportunitéS

Notre responsabilité = anticiper les changements pour accompagner au mieux nos équipes !

Le contexte du changement : une histoire

Le contexte du changement : la petite histoire

2008-2016 :

- la vétusté des locaux (visible)
- un déficit chronique annuel : 10% du budget, en plus du
- un taux d'absentéisme # 20% dans un contexte
- de réelles difficultés de recrutement

Le contexte du changement : la petite histoire

2008-2016 :

- la vétusté des locaux (visible)
- un déficit chronique annuel : 10% du budget, en plus du
- un taux d'absentéisme # 20% dans un contexte
- de réelles difficultés de recrutement
- et enfin : l'acte de fermeture du bâtiment par la commission communale de sécurité

Le contexte du changement : la petite histoire

2008-2016 :

- la vétusté des locaux (visible)
- un déficit chronique annuel : 10% du budget, en plus du
- un taux d'absentéisme # 20% dans un contexte
- de réelles difficultés de recrutement
- et enfin : l'acte de fermeture du bâtiment par la commission communale de sécurité

Et depuis (2017) :

- un bâtiment neuf, pas dans le quartier espéré, mais adapté au public accueilli,
- un budget à l'équilibre
- un taux d'absentéisme ramené à 4,3 %

Le contexte du changement : la petite histoire

2008-2016 :

- la vétusté des locaux (visible)
- un déficit chronique annuel : 10% du budget, en plus du
- un taux d'absentéisme # 20% dans un contexte
- de réelles difficultés de recrutement
- et enfin : l'acte de fermeture du bâtiment par la commission communale de sécurité

Et depuis (2017) :

- un bâtiment neuf, pas dans le quartier espéré, mais adapté au public accueilli,
- un budget à l'équilibre
- un taux d'absentéisme ramené à 4,3 %

Entre les deux, le passage d'une rive à une autre : ***« On ne peut décomposer précisément que ce que l'on comprend. »*** **Henry Mintzberg,** La Méthode.

Quelques prérequis

« On ne peut décomposer précisément que ce que l'on comprend. »

Quelques prérequis

« On ne peut décomposer précisément que ce que l'on comprend. »

Un diagnostic précis de la situation

Quelques prérequis

« On ne peut décomposer précisément que ce que l'on comprend. »

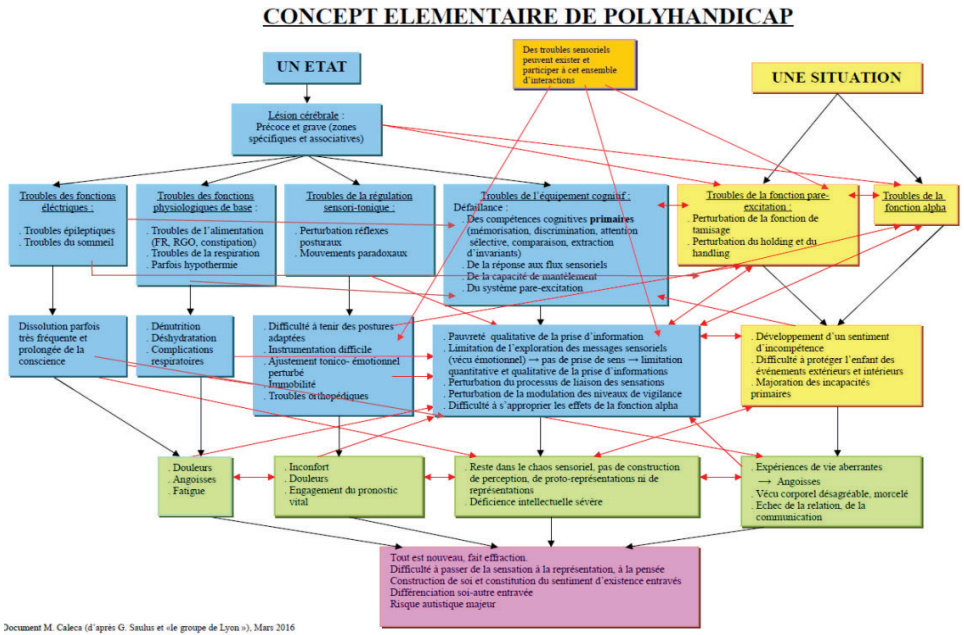
- Un diagnostic précis de la situation
- Une aptitude à appréhender la complexité

Ce qu'il y avait à comprendre :

Les salariés ont des compétences avérées mais ils ne le savent pas ou ne savent pas les exprimer.

Ce qu'il y avait à comprendre :

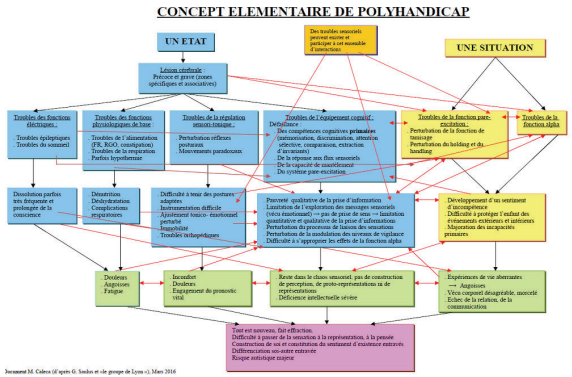
- Les salariés ont des compétences avérées mais ils ne le savent pas ou ne savent pas les exprimer.
- Et pourtant, au quotidien, ils savent appréhender … :



Document M. Caleca (d'après G. Saulus et «le groupe de Lyon »), Mars 2016

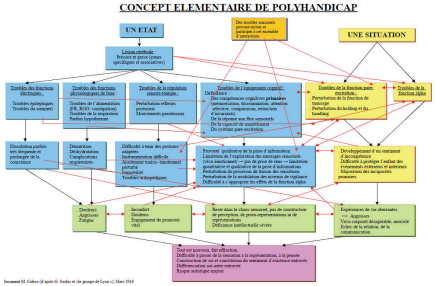
Ce qu'il y avait à comprendre :

- Les salariés ont des compétences avérées mais ils ne le savent pas ou ne savent pas les exprimer.
- Et pourtant, au quotidien, **quand on peut appréhender la complexité du Polyhandicap**, et mettre en œuvre des actions adaptées …



Ce qu'il y avait à comprendre :

- Les salariés ont des compétences avérées mais ils ne le savent pas ou ne savent pas les exprimer.
- Et pourtant, au quotidien, **quand on peut appréhender la complexité du Polyhandicap**, et mettre en œuvre des actions adaptées …



On peut comprendre et admettre un projet <u>dans sa complexité</u>

Un changement, des étapes :

1 - « *On va fermer l'établissement* » (Commission Communale de Sécurité)

Un changement, des étapes :

1 - « *On va fermer l'établissement* » (Commission Communale de Sécurité)

Nos choix en termes de démarches et de comportement :

Un changement, des étapes :

1 - « *On va fermer l'établissement* » (Commission Communale de Sécurité)

Nos choix en termes de démarches et de comportement :

- Communiquer sans délai sur ce que l'on sait, rien de plus et rien de moins,

Un changement, des étapes :

1 - « *On va fermer l'établissement* » (Commission Communale de Sécurité)

Nos choix en termes de démarches et de comportement :

- Communiquer sans délai sur ce que l'on sait, rien de plus et rien de moins,
- Bien réfléchir à ce que l'on dit et à ce que l'on ne dit pas,

Un changement, des étapes :

1 - « *On va fermer l'établissement* » (Commission Communale de Sécurité)

Nos choix en termes de démarches et de comportement :

- Communiquer sans délai sur ce que l'on sait, rien de plus et rien de moins,
- Bien réfléchir à ce que l'on dit et à ce que l'on ne dit pas,
- Préparer doucement les équipes : ils n'ont pas les mêmes représentations.

L'anticipation est essentielle,

Un changement, des étapes :

1 - « *On va fermer l'établissement* » (Commission Communale de Sécurité)

Nos choix en termes de démarches et de comportement :

- Communiquer sans délai sur ce que l'on sait, rien de plus et rien de moins,
- Bien réfléchir à ce que l'on dit et à ce que l'on ne dit pas,
- Préparer doucement les équipes : ils n'ont pas les mêmes représentations. **L'anticipation est essentielle !**
- Mettre au travail *une cellule de crise* en lien permanent avec les IRP,

Un changement, des étapes :

1 - « *On va fermer l'établissement* » (Commission Communale de Sécurité)

Nos choix en termes de démarches et de comportement :

- Communiquer sans délai sur ce que l'on sait, rien de plus et rien de moins,
- Bien réfléchir à ce que l'on dit et à ce que l'on ne dit pas,
- Préparer doucement les équipes : ils n'ont pas les mêmes représentations. **L'anticipation est essentielle !**
- Mettre au travail *une cellule de crise* en lien permanent avec les IRP
- Eviter les rumeurs,

Un changement, des étapes :

1 - « *On va fermer l'établissement* » (Commission Communale de Sécurité)

Nos choix en termes de démarches et de comportement :

- Communiquer sans délai sur ce que l'on sait, rien de plus et rien de moins,
- Bien réfléchir à ce que l'on dit et à ce que l'on ne dit pas,
- Préparer doucement les équipes : ils n'ont pas les mêmes représentations. **L'anticipation est essentielle !**
- Mettre au travail *une cellule de crise* en lien permanent avec les IRP
- Eviter les rumeurs,
- Entendre les angoisses et les jouissances morbides, les révoltes et les découragements,

Un changement, des étapes :

1 - « *On va fermer l'établissement* » (Commission Communale de Sécurité)

Nos choix en termes de démarches et de comportement :

- Communiquer sans délai sur ce que l'on sait, rien de plus et rien de moins,
- Bien réfléchir à ce que l'on dit et à ce que l'on ne dit pas,
- Préparer doucement les équipes : ils n'ont pas les mêmes représentations. **L'anticipation est essentielle,**
- Mettre au travail *une cellule de crise* en lien permanent avec les IRP
- Eviter les rumeurs,
- Entendre les angoisses et les jouissances morbides, les révoltes et les découragements,
- S'entourer des volontés et des compétences, dans et hors les murs, y compris celles des acteurs de la scène politique.

2 - Effectuer une analyse de la situation la plus proche possible de la réalité : « *On n'aura jamais l'argent pour reconstruire* »

2 - Effectuer une analyse de la situation la plus proche possible de la réalité : « *On n'aura jamais l'argent pour reconstruire* »

- S'appuyer sur la Démarche Qualité en impliquant les salariés,

2 - Effectuer une analyse de la situation la plus proche possible de la réalité : « *On n'aura jamais l'argent pour reconstruire* »

- S'appuyer sur la Démarche Qualité en impliquant les salariés,
- Etablir un référentiel associatif qui relie l'établissement aux autres, en s'appuyant sur la Démarche d'Evaluation,

2 - Effectuer une analyse de la situation la plus proche possible de la réalité : « *On n'aura jamais l'argent pour reconstruire* »

- S'appuyer sur la Démarche Qualité en impliquant les salariés
- Etablir un référentiel associatif qui relie l'établissement aux autres, en s'appuyant sur la Démarche d'Evaluation,
- Effectuer l'analyse interne qui révélera l'émergence de besoins, sur la base de la participation des salariés,

2 - Effectuer une analyse de la situation la plus proche possible de la réalité : « *On n'aura jamais l'argent pour reconstruire* »

- S'appuyer sur la Démarche Qualité en impliquant les salariés
- Etablir un référentiel associatif qui relie l'établissement aux autres, en s'appuyant sur la Démarche d'Evaluation,
- Effectuer l'analyse interne qui révélera l'émergence de besoins, sur la base de la participation des salariés,
- Rédiger les procédures de manière collaborative,

2 - Effectuer une analyse de la situation la plus proche possible de la réalité : « *On n'aura jamais l'argent pour reconstruire* »

- S'appuyer sur la Démarche Qualité en impliquant les salariés
- Etablir un référentiel associatif qui relie l'établissement aux autres, en s'appuyant sur la Démarche d'Evaluation,
- Effectuer l'analyse interne qui révélera l'émergence de besoins, sur la base de la participation des salariés,
- Rédiger les procédures de manière collaborative,
- Recevoir et analyser l'Evaluation Externe qui confirmera / interrogera les pratiques,

2 - Effectuer une analyse de la situation la plus proche possible de la réalité : « *On n'aura jamais l'argent pour reconstruire* »

- S'appuyer sur la Démarche Qualité en impliquant les salariés
- Etablir un référentiel associatif qui relie l'établissement aux autres, en s'appuyant sur la Démarche d'Evaluation,
- Effectuer l'analyse interne qui révélera l'émergence de besoins, sur la base de la participation des salariés,
- Rédiger les procédures de manière collaborative,
- Recevoir et analyser l'Evaluation Externe qui confirmera / interrogera les pratiques,
- Procéder collectivement aux correctifs,

2 - Effectuer une analyse de la situation la plus proche possible de la réalité : « *On n'aura jamais l'argent pour reconstruire* »

- S'appuyer sur la Démarche Qualité en impliquant les salariés
- Etablir un référentiel associatif qui relie l'établissement aux autres, en s'appuyant sur la Démarche d'Evaluation,
- Effectuer l'analyse interne qui révélera l'émergence de besoins, sur la base de la participation des salariés,
- Rédiger les procédures de manière collaborative,
- Recevoir et analyser l'Evaluation Externe qui confirmera / interrogera les pratiques,
- Procéder collectivement aux correctifs,
- Garder la perspective d'un « mieux-aller »

3 - Tout centrer sur l'accompagnement des salariés, en collectif et en individuel

3 - Tout centrer sur l'accompagnement des salariés, en collectif et en individuel

- Elaborer collectivement les fiches de poste,

3 - Tout centrer sur l'accompagnement des salariés, en collectif et en individuel

- Elaborer collectivement les fiches de poste,
- Valider les fonctionnements institutionnels,

3 - Tout centrer sur l'accompagnement des salariés, en collectif et en individuel

- Elaborer collectivement les fiches de poste,
- Valider les fonctionnements institutionnels,
- Evaluer la charge de travail et la répartir,

3 - Tout centrer sur l'accompagnement des salariés, en collectif et en individuel

- Elaborer collectivement les fiches de poste,
- Valider les fonctionnements institutionnels,
- Evaluer la charge de travail et la répartir,
- Procéder **aux entretiens professionnels (annuels)** en incluant **la question du sens, de l'adéquation entre la personnalité et le cœur du travail,**

	ENTRETIEN ANNUEL DU SALARIE Entretien professionnel et Entretien d'appréciation des compétences Thème : Ressources Humaines	ENRG-049- EEAP DECANIS Date : 27/06/2016 Indice 2 Page 1/18

L'entretien annuel du salarié combine l'entretien annuel d'appréciation des compétences (1ère partie) et l'entretien professionnel (2ème partie).

L'entretien annuel d'appréciation des compétences, mis en place par votre employeur, **a pour but** :

- **De faire un bilan sur le travail effectué et les compétences mobilisées par le salarié au cours de la période qui vient de s'écouler** (généralement 1 an).
- **De préparer la nouvelle année de travail**, en termes d'objectifs à atteindre.

L'entretien professionnel, mis en place par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, **a pour but de formaliser le projet professionnel du salarié, de l'aider à développer ses compétences et à mettre en place des actions pour le concrétiser.**
Grâce à cette loi, chaque salarié présent dans l'établissement depuis plus de 2 ans doit obligatoirement bénéficier de l'entretien professionnel. Puis, il a lieu **tous les 2 ans maximum.**

☐ Entretien périodique (tous les 2 ans maximum)

Il doit également **être systématiquement proposé** lorsqu'un salarié reprend son activité suite à :

☐ Un congé maternité	☐ Une période de mobilité volontaire sécurisée
☐ Un congé parental	☐ Un arrêt maladie de plus de 6 mois
☐ Un congé d'adoption	☐ Un mandat syndical
☐ Un congé de soutien familial	☐ Un congé sabbatique

Tous les 6 ans, un **bilan** sera réalisé afin de faire le point sur les actions qui ont été menées. Il conviendra de s'assurer que le salarié a bénéficié d'au moins 2 des actions suivantes :

- Une action de formation
- L'acquisition d'un élément de certification professionnelle (diplôme, titre …) par la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou par la formation
- Une progression salariale ou professionnelle

Si l'établissement emploie plus de 50 salariés, la non-réalisation de 2 des 3 actions entraîne des sanctions.

Au cours de l'entretien, plusieurs thèmes sont abordés. Les réponses aux questions posées font l'objet d'une discussion entre le salarié avec la personne chargée de mener l'entretien.
Les réponses définitives sont reportées dans un document unique, dont une copie est transmise au salarié.

Les informations récoltées lors de l'entretien sont confidentielles.
Leur traitement est encadré par la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978.

	ENTRETIEN ANNUEL DU SALARIE Entretien professionnel et Entretien d'appréciation des compétences Thème : Ressources Humaines	ENRG-049- EEAP DECANIS Date : 27/06/2016 Indice 2 Page 2/18

INFORMATIONS SUR L'ENTRETIEN

Date de l'entretien professionnel : ……

Date du précédent entretien : …… / ☐ 1er entretien

Concernant le Salarié :

Nom et Prénom : ……

Poste occupé : ……

Qualifications/Diplômes (en lien ou non avec le poste actuellement occupé) :

……
……
……
……
……
……
……
……

Ancienneté :

- dans le poste : ……
- dans l'établissement : ……
- à l'ARAIMC : ……

Postes précédemment occupés (dans ou hors EEAP/ARAIMC) :

……
……
……
……
……

Concernant la personne chargée de l'entretien

Nom et Prénom : ……

Fonction : ……

Lien hiérarchique : ……

	ENTRETIEN ANNUEL DU SALARIE **Entretien professionnel et** **Entretien d'appréciation des compétences** Thème : Ressources Humaines	ENRG-049- EEAP DECANIS Date : 27/06/2016 Indice 2 Page 3/18

I. BILAN DE LA PERIODE ECOULEE

1. **Quels sont les événements ou faits qui ont marqué le travail du salarié depuis sa prise de fonction, et en particulier au cours de cette dernière année ?**

2. **Comment ces événements, ou faits, ont-ils été vécus et gérés ?**

	ENTRETIEN ANNUEL DU SALARIE **Entretien professionnel et** **Entretien d'appréciation des compétences** Thème : Ressources Humaines	ENRG-049- EEAP DECANIS Date : 27/06/2016 Indice 2 Page 4/18

3. **Quelles actions menées par le salarié ont été des réussites ? Pourquoi ?**
   Du point de vue du salarié :

   Du point de vue du responsable hiérarchique :

4. **Quelles actions ont été difficiles à mener pour le salarié ? Pourquoi ?**
   Du point de vue du salarié :

   Du point de vue du responsable hiérarchique :

5. **Comment ces difficultés ont-elles été, ou pourraient-elles être, résolues ?**
   Du point de vue du salarié :

   Du point de vue du responsable hiérarchique :

	ENTRETIEN ANNUEL DU SALARIE **Entretien professionnel et** **Entretien d'appréciation des compétences** Thème : Ressources Humaines	ENRG-051- EEAP DECANIS Date : 27/06/2016 Indice 2 Page 5/18

Analyse des activités réalisées

6. Au regard de la fiche de poste // A compléter par fonction

→ Evaluation des compétences du salarié en rapport avec sa fonction, degré d'expertise, axes d'amélioration

Activités de travail et compétences mobilisées	Degré d'expertise actuelle dans ces activités / Maîtrise des Compétences				Quels sont les axes d'amélioration repérés ? Comment les mettre en œuvre ?
	Expert	Acquis	En cours	Non acquis	
Activité 1 :					
- Compétence associée :					
- Compétence associée :					
- Compétence associée :					

7. Le salarié ou le responsable hiérarchique souhaitent-ils apporter des compléments ?

	ENTRETIEN ANNUEL DU SALARIE **Entretien professionnel et** **Entretien d'appréciation des compétences** Thème : Ressources Humaines	ENRG-051- EEAP DECANIS Date : 27/06/2016 Indice 2 Page 7/18

Formations suivies par le salarié

8. Quelles formations le salarié a-t-il suivies au cours de la dernière année (des deux dernières années pour le 1er entretien) ?

Intitulé formation / dates	Demandeur : Employeur / Salarié	Obligatoire Oui/Non	Objectif visé	Modalités de financement (plan de formation/ CPF-DIF)	Validation (attestation, certificat, diplôme…)	Commentaires/Intérêt

Au sujet du salarié dans l'établissement

9. Dans le poste actuel, quels sont les points forts, les atouts, les qualités du salarié ?

Du point de vue du salarié :

Du point de vue du responsable hiérarchique :

10. Dans le poste actuel, quels axes de progrès peuvent être identifiés ?

Du point de vue du salarié :

Du point de vue du responsable hiérarchique :

11. Pour améliorer la qualité de son travail, le salarié a-t-il des propositions ?

→ Ces propositions concernent l'amélioration du travail dans le poste actuellement occupé

12. Le salarié s'est-il, ou est-il, impliqué dans les actions ou projets menés par l'établissement (IRP, démarche qualité, commissions, CVS, formateur, jury,...) ?

→ degré d'implication du salarié, capacité de proposition, proactivité

Projet(s) au(x)quel(s) le salarié participe	Rôle dans le projet (porteur, participant ...) / Degré d'implication – Intérêt pour le projet

13. Quels sont les projets, existants ou non, auxquels le salarié aimerait participer ? Dans quel rôle (pilote/participant) ?

14. Quels projets le responsable hiérarchique souhaite-t-il proposer au salarié ? Dans quel rôle (pilote/participant) ?

	ENTRETIEN ANNUEL DU SALARIE Entretien professionnel et Entretien d'appréciation des compétences Thème : Ressources Humaines	ENRG-049- EEAP DECANIS Date : 27/06/2016 Indice 2 Page 10/18

Au sujet des relations de travail

15. Qu'en est-il des relations du salarié dans l'équipe de travail ?

- ***Avec les professionnels de son équipe*** (pour le personnel socio-éducatif : avec les autres éducateurs du groupe- l'ASS / pour les IDE : avec les autres IDE / pour les rééducateurs : avec les kiné-ergo-ortho / pour le personnel de cuisine : avec les autres personnels de Cuisine/ pour le personnel d'entretien : avec les autres ASI / pour le personnel administratif : avec les autres membres de l'équipe administrative)

- ***Avec les professionnels des autres services de l'établissement*** (avec les services socio-éducatif (ensemble des groupes), paramédical, administratif, généraux)

Des conflits, ou risques de conflit, ont-ils été repérés ?

	ENTRETIEN ANNUEL DU SALARIE Entretien professionnel et Entretien d'appréciation des compétences Thème : Ressources Humaines	ENRG-049- EEAP DECANIS Date : 27/06/2016 Indice 2 Page 11/18

Au sujet de l'assiduité du salarié

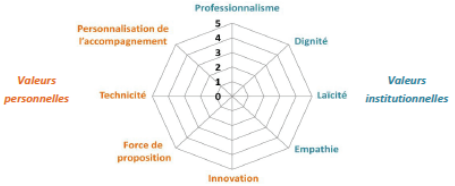
Année 2015	Estimés par le salarié	Réels	Ecart
Absences justifiées (jours) *(Certificat médical)*			
Absences à qualifier (jours)			
Retards (nombre) / Durée moyenne			
Départs anticipés (nombre)			

Commentaires :

Au sujet de l'attitude et du positionnement professionnel du salarié

16. Quelles valeurs animent le salarié ?

17. Quelles sont les valeurs partagées par le salarié et l'établissement ?



18. Quels étaient les objectifs définis lors du dernier entretien ? Ont-ils été atteints ?

Ou ☐ 1er entretien

Objectif	Atteint (oui/non/ partiellement)	Actions réalisées	Actions restant à réaliser et échéances
- NE PAS REMPLIR CETTE ANNEE -			

Commentaires :

II. LE PROJET PROFESSIONNEL DU SALARIE

19. Quel est le projet professionnel du salarié ?

→ Quelles évolutions professionnelles le salarié envisage-t-il ? Quelles sont les échéances de réalisation envisagées ?

20. Le salarié envisage-t-il une progression professionnelle dans l'établissement ?

21. Cette progression est- elle envisageable ? A quelle échéance ?

22. Pour réaliser son projet, quels atouts et quelles ressources le salarié possède-t-il ?

23. Pour réaliser son projet, à quels obstacles le salarié peut-il être confronté ?

24. Quels moyens la réalisation du projet professionnel du salarié nécessite-t-elle ?

→Quelles actions (formation, VAE…) permettraient au salarié de réaliser son projet professionnel ?

	ENTRETIEN ANNUEL DU SALARIE **Entretien professionnel et** **Entretien d'appréciation des compétences** Thème : Ressources Humaines	ENRG-049- EEAP DECANIS Date : 27/06/2016 Indice 2 Page 15/18

Besoin en formation au regard du projet du salarié

25. Quelles formations le salarié envisage-t-il dans la/les prochaine(s) année(s) ?

Formation envisagée / dates	Objectif visé (développement de compétences dans votre poste actuel / évolution vers un autre poste ou un autre métier)	Echéance souhaitée	Coût, durée et mode de financement (plan de formation/CPF-DIF)	Validation (attestation, certificat, diplôme…)	Commentaires/ accord de principe

BESOIN EN FORMATION AU REGARD DES PROJETS DE L'ETABLISSEMENT

26. Le salarié a-t-il besoin d'être formé, au regard des évolutions prévues dans la structure?

- *Mise en place du dossier de l'usager en version informatique*
  - ☐ Mise à niveau en Informatique
  - ☐ Formation au Logiciel
- *Autres besoins identifiés :*
  - ☐ Formation relative à l'utilisation de l'espace *Snoezelen*
  - ☐ Formation relative à l'utilisation de la Balnéothérapie
  - ☐ .....
  - ☐ .....
  - ☐ .....
  - ☐ .....
  - ☐ .....

Informations concernant les formations/certifications et les possibilités de financement:

Un numéro vert gratuit : 0800 600 007 permet de *s'informer sur les formations.*

L'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA), auprès duquel l'établissement cotise, est **UNIFAF**. Il peut participer au financement d'actions de formation.

UNIFAF a mis en place des ***conseillers en évolution professionnelle*** dont le rôle est d'aider les salariés à construire leur projet professionnel (confidentiel et gratuit).
Plus de renseignements sur *http://www.unifaf.fr/*

Des heures de formation sont créditées tous les ans sur le Compte Personnel de formation de chaque salarié. Afin de bénéficier de ces heures, il est nécessaire de créer son propre compte sur internet : http://www.moncompteformation.gouv.fr/. Pensez à y ajouter les heures de DIF acquises au 31/12/2014.

Ces heures peuvent être utilisées dans le cadre de formations éligibles, dont la liste est établie en fonction du bassin d'emploi

Nombre d'heures créditées au Compte Personnel de Formation (CPF) :

III. OBJECTIFS POUR LA PERIODE A VENIR

27. Quels sont les objectifs du salarié pour la période à venir ?

Objectif	Echéance de réalisation	Critère fixé pour évaluer l'atteinte de l'objectif

Le salarié et/ou le responsable hiérarchique ont-ils des commentaires à formuler ?

➔ Les commentaires peuvent concerner les objectifs donnés au salarié, mais également l'intégralité de l'entretien (des lignes de commentaires ont été proposées suite à certaines des questions posées) ?

☐ *En cas de désaccord ou d'interruption de l'entretien, le responsable de l'entretien doit le signifier et l'acter.*

Une synthèse écrite de l'entretien doit être remise au salarié, immédiatement ou quelques jours après l'entretien. Celle-ci devra être cosignée.

☐ *Synthèse écrite remise au salarié le .....*

Signatures :

Le salarié : *Le responsable hiérarchique :*

Suite à la synthèse de l'entretien, le salarié a-t-il des remarques ou commentaires à formuler ?

3 - Tout centrer sur l'accompagnement des salariés, en collectif et en individuel

- Elaborer collectivement les fiches de poste,
- Valider les fonctionnements institutionnels,
- Evaluer la charge de travail et la répartir,
- Procéder **aux entretiens annuels et professionnels** en incluant **la question du sens, de l'adéquation entre la personnalité et le cœur du travail,**
- Valoriser la transmission du savoir-faire (nouveaux salariés, stagiaires, familles) et accompagner la prise de conscience de l'expertise (en s'appuyant sur la fiche d'évaluation),

3 - Tout centrer sur l'accompagnement des salariés, en collectif et en individuel

- Elaborer collectivement les fiches de poste,
- Valider les fonctionnements institutionnels,
- Evaluer la charge de travail et la répartir,
- Procéder **aux entretiens annuels et professionnels** en incluant **la question du sens, de l'adéquation entre la personnalité et le cœur du travail,**
- Valoriser la transmission du savoir-faire (nouveaux salariés, stagiaires, familles) et accompagner la prise de conscience de l'expertise (en s'appuyant sur la fiche d'évaluation),
- Travailler en proximité avec la médecine du travail

4 - Assurer la coordination des actions avec, pour tout acte, ordre du jour et compte rendu

4 - Assurer la coordination des actions avec, pour tout acte, ordre du jour et compte rendu

- Information systématique des IRP (rencontres mensuelles),

4 - Assurer la coordination des actions avec, pour tout acte, ordre du jour et compte rendu

- Information systématique des IRP (rencontres mensuelles),
- Information systématique des représentants des usagers (CVS),

4 - Assurer la coordination des actions avec, pour tout acte, ordre du jour et compte rendu

- Information systématique des IRP (rencontres mensuelles)
- Information systématique des représentants des usagers (CVS)
- Créer les instances supplémentaires **nécessaires** :

  - réunions de coordination bimensuelles (30 min),

  - groupes de travail spécifiques : « *groupe Jonquilles* », « *groupe Fiches de poste* » … (au moins un salarié par catégorie professionnelle),

  - comités ad hoc de recueil des savoirs et des compétences

5 - Elaborer toute action avec l’équipe des cadres

5 - Elaborer toute action avec l'équipe des cadres

- Un calendrier établi,

5 - Elaborer toute action avec l'équipe des cadres

- Un calendrier établi,
- Un message choisi et maitrisé, une cohérence / cohésion qui repose sur les discours pour gérer les dérapages,

5 - Elaborer toute action avec l'équipe des cadres

- Un calendrier établi,
- Un message choisi et maitrisé, une cohérence / cohésion qui repose sur les discours pour gérer les dérapages,
- Construire des outils adaptés (FSEI, guides d'entretiens, fiches recueils des besoins),

5 - Elaborer toute action avec l'équipe des cadres

- Un calendrier établi,
- Un message choisi et maitrisé, une cohérence / cohésion qui repose sur les discours pour gérer les dérapages,
- Construire des outils adaptés (FSEI, guides d'entretiens, fiches recueils des besoins),
- Savoir où réside la défiance et où peut se gagner la confiance,

5 - Elaborer toute action avec l'équipe des cadres

- Un calendrier établi,
- Un message choisi et maitrisé, une cohérence / cohésion qui repose sur les discours pour gérer les dérapages,
- Construire des outils adaptés (FSEI, guides d'entretiens, fiches recueils des besoins),
- Savoir où réside la défiance et où peut se gagner la confiance,
- Etre conscient que l'on vend du rêve (au pire ce sera un cauchemar) mais pas de l'illusion (la désillusion se rattrape-t-elle ?),

5 - Elaborer toute action avec l'équipe des cadres

- Un calendrier établi,
- Un message choisi et maitrisé, une cohérence / cohésion qui repose sur les discours pour gérer les dérapages,
- Construire des outils adaptés (FSEI, guides d'entretiens, fiches recueils des besoins),
- Savoir où réside la défiance et où peut se gagner la confiance,
- Etre conscient que l'on vend du rêve (au pire ce sera un cauchemar) mais pas de l'illusion (la désillusion se rattrape-t-elle ?),
- Formaliser les étapes par des actions de communication (affichage des plans, note d'information sur la signature du bail, coupures de presse, …)

L'aboutissement d'un projet ne signifie pas la fin du changement

Les défis d'aujourd'hui :

- **Accompagner** les équipes pendant toute la période d'acclimatation
- Mesurer la **capacité** de l'établissement à recevoir le changement
- Adapter la **communication** (cf. démarche précédente)
- Mesurer **l'implication** du personnel via la participation de l'établissement à l'Etude Nationale de Coûts (valorisation de l'expertise)
- Maintenir une veille **collective** (groupe « *intelligence collective* »)

L'aboutissement d'un projet ne signifie pas la fin du changement

Les défis d'aujourd'hui :

- Accompagner les équipes pendant toute la période d'acclimatation
- Mesurer la capacité de l'établissement à recevoir le changement
- Adapter la communication (cf. démarche précédente)
- Mesurer l'implication du personnel via la participation de l'établissement à l'Etude Nationale de Coûts (valorisation de l'expertise)
- Maintenir une veille collective (groupe « *intelligence collective* »)

Les défis de demain :

- Dans les 5 prochaines années, l'établissement doit être en mesure de doubler sa capacité d'accompagnements et de créer de nouvelles modalités (capacité à changer → **capacité à innover**)

Mes principales clés face aux difficultés

Mes principales clés face aux difficultés

- Maitriser la communication lors des diverses étapes et rebondissements,

Mes principales clés face aux difficultés

- Maitriser la communication lors des diverses étapes et rebondissements,
- Eviter de laisser planer une impression de complot (« *on nous veut du mal !* »),

Mes principales clés face aux difficultés

- Maitriser la communication lors des diverses étapes et rebondissements,
- Eviter de laisser planer une impression de complot (« *on nous veut du mal !* »),
- Coordonner les logiques des acteurs (besoins de base des enfants portés par les salariés, technicité des acteurs du soin et de la relation, instances associatives, organismes de contrôle et de financement). C'est de très loin le plus difficile !

Mes principales clés face aux difficultés

- Maitriser la communication lors des diverses étapes et rebondissements,
- Eviter de laisser planer une impression de complot (« *on nous veut du mal !* »),
- Coordonner les logiques des acteurs (besoins de base des enfants portés par les salariés, technicité des acteurs du soin et de la relation, instances associatives, organismes de contrôle et de financement). C'est de très loin le plus difficile !

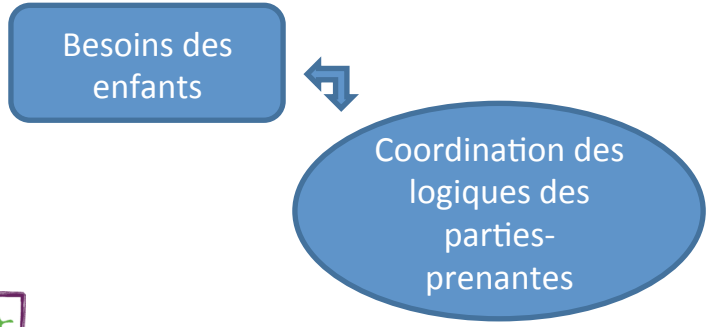
Mes principales clés face aux difficultés

- Maitriser la communication lors des diverses étapes et rebondissements,
- Eviter de laisser planer une impression de complot (« *on nous veut du mal !* »),
- Coordonner les logiques des acteurs (besoins de base des enfants portés par les salariés, technicité des acteurs du soin et de la relation, instances associatives, organismes de contrôle et de financement). C'est de très loin le plus difficile !

Coordination des logiques des parties-prenantes

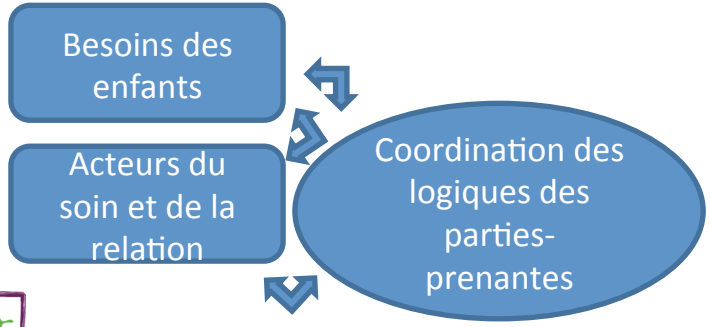
Mes principales clés face aux difficultés

- Maitriser la communication lors des diverses étapes et rebondissements,
- Eviter de laisser planer une impression de complot (« *on nous veut du mal !* »),
- Coordonner les logiques des acteurs (besoins de base des enfants portés par les salariés, technicité des acteurs du soin et de la relation, instances associatives, organismes de contrôle et de financement). C'est de très loin le plus difficile !



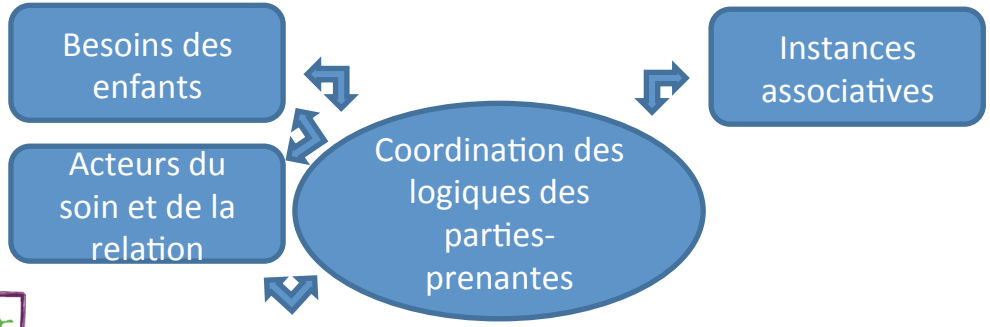
Mes principales clés face aux difficultés

- Maitriser la communication lors des diverses étapes et rebondissements,
- Eviter de laisser planer une impression de complot (« *on nous veut du mal !* »),
- Coordonner les logiques des acteurs (besoins de base des enfants portés par les salariés, technicité des acteurs du soin et de la relation, instances associatives, organismes de contrôle et de financement). C'est de très loin le plus difficile !



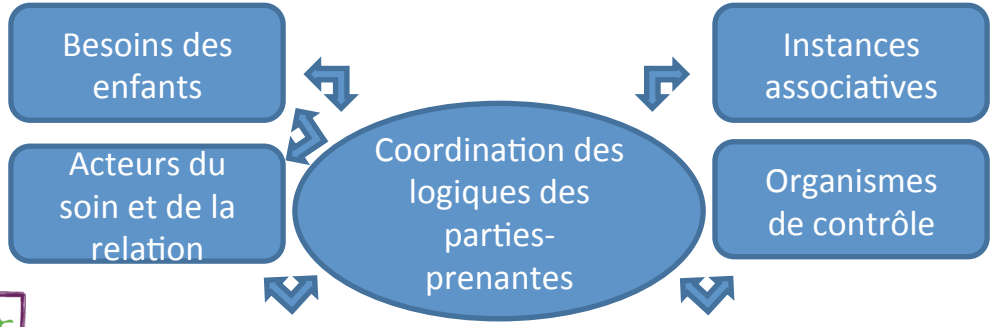
Mes principales clés face aux difficultés

- Maitriser la communication lors des diverses étapes et rebondissements,
- Eviter de laisser planer une impression de complot (« *on nous veut du mal !* »),
- Coordonner les logiques des acteurs (besoins de base des enfants portés par les salariés, technicité des acteurs du soin et de la relation, instances associatives, organismes de contrôle et de financement). C'est de très loin le plus difficile !



Mes principales clés face aux difficultés

- Maitriser la communication lors des diverses étapes et rebondissements,
- Eviter de laisser planer une impression de complot (« *on nous veut du mal !* »),
- Coordonner les logiques des acteurs (besoins de base des enfants portés par les salariés, technicité des acteurs du soin et de la relation, instances associatives, organismes de contrôle et de financement). C'est de très loin le plus difficile !



« L'empowerment, c'est s'emparer personnellement et collectivement d'une part significative de la décision, quelles que soient les difficultés rencontrées »

(Alföldi, 2017)

Une dernière clé :

Susciter l'envie de changer

(répondre à un besoin ?)

Une dernière clé :

Susciter l'envie de changer

et

N'oublions pas que **pour que nos équipes s'engagent, s'impliquent, se mobilisent …**

Il faut leur en laisser la possibilité !

Merci pour votre attention