



# AIDE ET SOINS À DOMICILE : LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Des repères clés et des fiches outils  
pour leur mise en œuvre



**Santé**  
Qualité du Service

# INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, la **DREETS Auvergne-Rhône-Alpes**, la **CARSAT Rhône-Alpes** et l'**UNA Auvergne-Rhône-Alpes** s'attachent à déployer et à promouvoir les démarches autour de la santé et de la performance, notamment au travers de l'action collective « **Santé & Qualité du service dans le secteur de l'aide et du soin à domicile** ». Ce projet a consisté à faire émerger des organisations innovantes du travail favorisant à la fois santé au travail et efficacité des organisations.

Ainsi, neuf structures ont été mobilisées autour d'une réflexion qui a permis de prendre en compte de façon décloisonnée, les différents enjeux des structures, contribuant ainsi à démontrer **les liens entre la prévention, l'amélioration de la qualité de service, l'attractivité, la fidélisation et la baisse de l'absentéisme**.

La mise en place des **Espaces de discussion sur le travail (EDT)** a été au centre de cette action collective. Organisée autour de collectifs de travail, du renforcement d'un management de proximité participatif ainsi que du développement de « l'autonomie » donnée aux professionnels de terrain, les espaces de discussion sur le travail est apparue comme un véritable outil de transformation des organisations pouvant répondre aux enjeux des structures d'accompagnement à domicile.

La **DREETS Auvergne-Rhône-Alpes**, la **CARSAT Rhône-Alpes** et l'**UNA AURA** ont souhaité mettre à disposition des structures du secteur de l'accompagnement à domicile des outils pour les guider **dans la mise en œuvre de leur projet d'innovation managériale**.

## CIBLES ET USAGES DU GUIDE METHODOLOGIQUE

### POURQUOI CE GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ?

Votre structure envisage de mettre en place des Espaces de Discussion sur le Travail (EDT) et vous souhaitez en savoir davantage sur cette forme d'organisation et la manière de la déployer à travers une approche adaptée à votre structure.

- Vous ne savez pas quelle est la meilleure façon de vous préparer ?
- Vous cherchez des repères, pour mettre en œuvre les EDT dans votre structure ?

Ce guide a pour vocation de vous faire découvrir les espaces de discussion sur le travail et vous accompagner dans leur mise en place. Il vous indique les étapes clés, vous apporte quelques repères méthodologiques et outils construits à partir des expérimentations conduites dans le cadre de l'action collective « Santé et Qualité du Service ».

### A QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Le présent guide s'adresse à toutes les structures d'accompagnement à domicile souhaitant mettre en place les Espaces de Discussion sur le Travail.

### COMMENT L'UTILISER ?

Ce guide est organisé autour des grandes étapes clés de la démarche.

Ainsi, pour chaque étape, sont proposées des **fiches repères** et des **fiches outils** :



**Une fiche repère** correspond à une étape de la démarche. Elle apporte des éléments de méthodes, des conseils pour mettre en œuvre les espaces de discussion illustrés par les exemples issus de l'expérience.



**Des fiches outils** associées à des fiches repères proposent des mises en pratique facilement utilisables par les structures.

# SOMMAIRE

## ASTUCE :

cliquez sur ce picto pour atteindre directement la page concernée



## PARTIE 1

Comprendre ce que sont les Espaces de Discussion sur le Travail

### REPÈRES

- 1. ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (EDT) DE QUOI PARLE-T-ON ?
- 2. EDT, POUR QUELLES FINALITÉS ? POUR REpondre À QUELS ENJEUX ?

### FICHE OUTIL

- EXEMPLE DE COMMUNICATION INTERNE DE PRÉSENTATION DES EDT

## PARTIE 2

Préparer son projet d'intégration des EDT

### REPÈRES

- 3. METTRE EN PLACE UN COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ
- 4. ANIMER LE 1ER COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ
- 5. CHOISIR LA STRATÉGIE D'EXPÉRIMENTATION

### FICHES OUTIL

- ORDRE DU JOUR DE LA 1ÈRE SÉANCE DU COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ
- RECENSER LES TEMPS COLLECTIFS EXISTANTS

## PARTIE 3

Mettre en place les EDT dans son organisation

### REPÈRES

- 6. CONSTITUER LES ÉQUIPES EDT
- 7. ORGANISER LE FONCTIONNEMENT DES EDT
- 8. POSITIONNER LE RÔLE DE L'ENCADREMENT
- 9. ANIMER LES EDT

### FICHES OUTIL

- FORMATION DES ANIMATEURS : EXEMPLE DE PROGRAMME
- LES SUJETS/THÉMATIQUES ÉCHANGÉS EN RÉUNION EDT
- ILLUSTRATION DE SUJETS/THÉMATIQUES ÉCHANGÉES EN RÉUNION EDT
- EXEMPLES DE DOCUMENT MIS À DISPOSITION DES PARTICIPANTS PENDANT L'EDT
- CONSEILS POUR ANIMER UN EDT

## PARTIE 4

Évaluer, adapter et généraliser les EDT

### REPÈRES

- 10. ÉVALUER AVANT DE GÉNÉRALISER LES EDT
- 11. INSCRIRE LES EDT DANS L'ORGANISATION DE MANIÈRE PÉRENNE
- 12. LE RÔLE DU COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ DANS UNE DÉMARCHE PÉRENNISÉE

### FICHE OUTIL

- RETOUR D'EXPÉRIENCE DU PROJET « SANTÉ ET QUALITÉ DU SERVICE »

# PARTIE 1

## COMPRENDRE CE QUE SONT LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

 REPERE 1 : ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (EDT) DE QUOI PARLE - T- ON ? 

 REPERE 2 : EDT, POUR QUELLES FINALITÉS ? POUR REpondre À QUELS ENJEUX ? 

**FICHES OUTIL**  EXEMPLE DE COMMUNICATION INTERNE DE PRÉSENTATION DES EDT 



## REPERE 1 :

### ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (EDT) DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'ANACT définit les **Espaces de Discussion sur le Travail** comme des espaces collectifs entre pairs qui se caractérisent à la fois par le fait que la discussion est centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles du métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes **ET** vise plus ou moins directement des transformations.




#### IL S'AGIT DONC :

D'un temps d'échange collectif totalement intégré à l'organisation de l'activité








D'un cadre sécurisant où chacun peut parler de son travail

D'un outil d'amélioration continue

#### UN EDT C'EST :

-  **Un temps collectif de travail inscrit dans l'organisation**, régulier, programmé, et valorisé, où l'on parle du travail « les sujets échangés sont concrets et du quotidien »,
-  **Un cadre sécurisant entre pairs**, où chacun peut partager l'expérience vécue (échanger des trucs, astuces, trouvailles de métier). Un échange d'idées pour améliorer la réalisation du travail,
-  La possibilité de faire remonter des irritants, tensions, difficultés, situations à risque professionnels et/ou **de proposer des améliorations.**



#### UN EDT CE N'EST :

-  Ni une simple réunion d'équipe,
-  Ni un échange sans cadre ni règle,
-  Ni un lieu d'analyse de la pratique, groupe de paroles,
-  Ni un lieu pour régler les conflits interpersonnels,
-  Ni un espace de plaintes générales sur ce qui ne va pas,
-  Ni un lieu pour résoudre un problème de management et/ou personnel,
-  Ni un lieu de négociation des représentants du personnel.

**LES EDT NE SONT PAS UNE FIN EN SOI MAIS UN OUTIL AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ COLLECTIVE, LA QUALITÉ DU SERVICE, LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS.**

#### ET CONCRÈTEMENT ?

**C'est inscrire les intervenants de terrain au cœur de l'organisation :**

-  Les participants deviennent acteurs de la qualité de service et de leur bien-être au travail. Participer aux EDT crée de l'entraide, de la solidarité, renforce/construit les collectifs de travail et rompt le vécu d'isolement. Il contribue aussi au sentiment d'appartenance à une équipe, à une structure.
-  Les relations entre les différents métiers, entre les différentes étapes de production du service, entre les intervenants deviennent la source de nombreuses propositions d'améliorations, pour les professionnels, les usagers et la structure. Les fonctions supports doivent les intégrer et faire évoluer l'organisation et les pratiques.





## REPERE 2 :

### EDT, POUR QUELLES FINALITÉS ? POUR REpondre À QUELS ENJEUX ?

Les services d'aide à domicile sont confrontés à des enjeux importants relatifs :

- **Aux Ressources Humaines** : difficultés de recrutement, turn-over, absentéisme, sinistralité, des conditions de travail souvent perçues comme difficiles,
- **A l'offre de services** : complexification des interventions, diversification des missions/prestations proposées, exigences plus fortes des prescripteurs, des financeurs, des personnes accompagnées et de leur entourage.

#### SANTÉ DES PROFESSIONNELS

Un moyen, pour faire collectif, s'entraider, harmoniser les pratiques et être reconnus et considérés

#### PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Un moyen pour favoriser l'amélioration continue de la qualité du travail et du service rendu



#### POUR LA STRUCTURE ET SON ORGANISATION

Un moyen pour plus d'efficacité collective, améliorer toute la chaîne de production du service rendu

Les **Espaces de Discussion sur le Travail** sont un levier d'action que les services peuvent mobiliser pour répondre à ces enjeux. Ils rendent possible la capacité des acteurs « qui font le travail » d'organiser, collectivement et avec plus d'autonomie, leur activité. Ils constituent ainsi un outil au service de la performance collective.

### AINSI LES EDT PERMETTENT DE :



#### CONSTRUIRE LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À UNE ÉQUIPE, À UNE STRUCTURE

- Partager les valeurs autour du service, rompre l'isolement et développer/renforcer les collectifs,
- Participer à la construction du sens au travail,
- Recevoir de ses pairs et de la structure de la reconnaissance et de la considération,
- Développer des pratiques harmonisées par le partage des vécus avec les personnes accompagnées et avec les tiers intervenants.



#### PRÉVENIR, RÉDUIRE ET MAITRISER LES RISQUES PROFESSIONNELS

- Développer les capacités à identifier les niveaux de risque,
- Développer les facteurs ressources (reconnaissance, soutien social, sens au travail, ...),
- Agir sur les facteurs de risque par la remontée continue des situations de travail problématiques (risque chimique, de chute, TMS, ...).



#### PRODUIRE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

- Partager des expériences, échanger sur la notion de qualité du service et du «travail bien fait»,
- Développer les compétences des participants (techniques et relationnelles),
- Produire des propositions d'améliorations pour les intervenants, pour les bénéficiaires et pour la structure
- Valoriser et faire coopérer tous les maillons (métiers) de la chaîne





## FICHE OUTIL :

### EXEMPLE DE COMMUNICATION INTERNE DE PRÉSENTATION DES EDT

#### AU LANCEMENT DE L'EXPÉRIMENTATION :

**UTILISER LA PLAQUETTE  
« LES EDT C'EST QUOI ET  
POURQUOI ? »**

l'envoyer à l'ensemble des  
salariés

**PRÉSENTATION DES  
EDT PAR LA DIRECTION  
EN DÉBUT DE RÉUNION  
D'ÉQUIPE**

et au cours de la première  
réunion EDT (le pourquoi,  
le sens du projet, les  
attendus ..)

**INFORMATION AUPRÈS  
DES IRP EN AMONT DU  
PROJET ET PENDANT  
TOUTE LA DURÉE DE  
L'EXPÉRIMENTATION**

#### AU FIL DU PROJET :

Appui des RS pour répondre aux interrogations des intervenantes intéressées.  
Communiquer de l'avancée du projet auprès des IRP.

# PARTIE 2

## PRÉPARER SON PROJET D'INTÉGRATION DES EDT

-  REPERE 3 : METTRE EN PLACE UN COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ 
-  REPERE 4 : ANIMER LE 1ER COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ 
-  REPERE 5 : CHOISIR LA STRATÉGIE D'EXPÉRIMENTATION 

### FICHES OUTIL

-  ORDRE DU JOUR DE LA 1ÈRE SÉANCE DU COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ 
-  RECENSER LES TEMPS COLLECTIFS EXISTANTS 





## REPERE 3 :

### METTRE EN PLACE LE COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ (CPD) (1/2)

Le Collectif Pilote Décloisonné est un outil de pilotage et de suivi qui traduit l'esprit de la démarche. Il constitue en soi un élément de transformation qui porte une organisation du travail plus coopérative et participative. Son organisation et son pilotage reviennent à la direction de la structure. Cependant, la direction peut décider de déléguer ce rôle à une personne participante au CPD.

#### LE COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ, C'EST QUOI ?

C'est un espace d'échange qui doit être pluridisciplinaire (représentatif des différents statuts et fonctions : opérationnels, cadres, techniques, direction, etc.) et paritaire (direction et représentants du personnel). Chaque membre est à égalité, il n'y a plus de niveau hiérarchique. Sa composition peut être fixe ou à géométrie variable (membres permanents et professionnels sollicités en cas de besoin en fonction de l'avancée de la démarche EDT) et doit s'adapter à vos réalités, et à votre structure (organisation, taille, territoire couvert, statut, services délivrés, etc.).

#### QUEL EST SON RÔLE ?

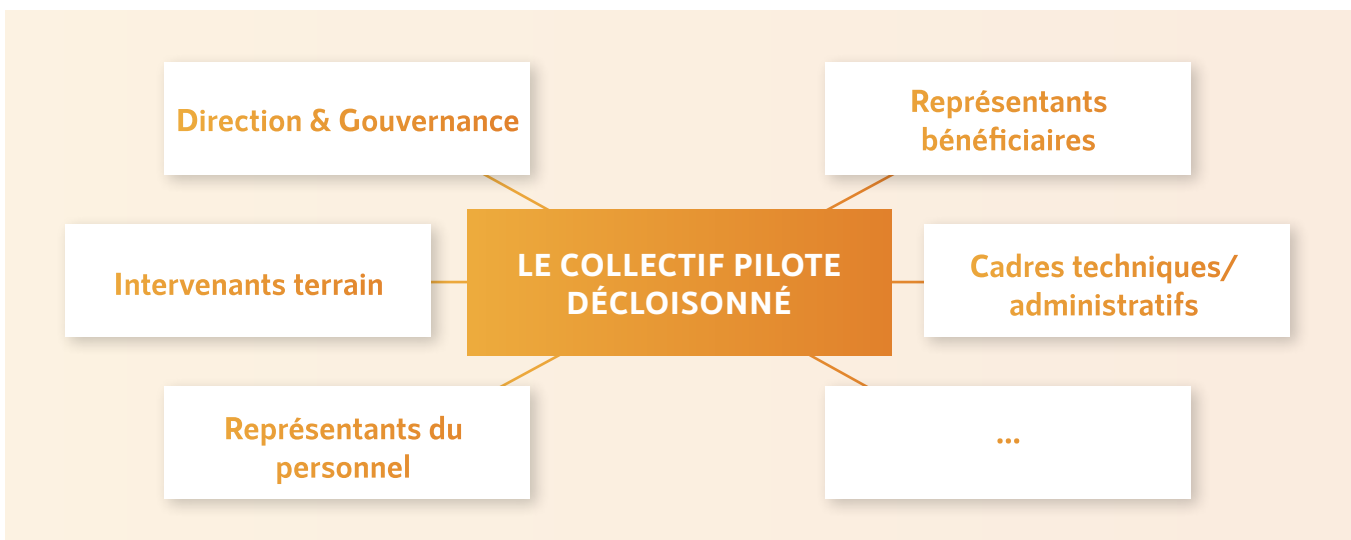
- Il conçoit et pilote la démarche de mise en œuvre des Espaces de Discussion sur le Travail (EDT),
- il soutient la démarche en sensibilisant les salariés en s'assurant de leur implication,
- il permet de partager les résultats des travaux avec la direction, les instances représentatives du personnel (IRP), les salariés et communique régulièrement afin de donner de la visibilité à l'action.

#### QUELLE COMPOSITION ?

S'accorder sur le profil des participants en répondant aux questions suivantes :

- Quels sont les acteurs incontournables ?
- Est-ce que toutes les catégories de professionnels sont représentées ? quels autres acteurs faudrait-il associer selon les besoins ?
- Comment mobiliser les participants (appel à volontaires, personnes proposées par les équipes, etc.) ?

Idéalement un CPD se compose ainsi :





## REPERE 3 :

### METTRE EN PLACE LE COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ (CPD) (2/2)

#### S'assurer d'avoir un effectif qui permette d'avoir des échanges constructifs :

Ni trop faible (temps d'échange /par personne, perte de l'expression de certains, perte d'efficacité / capacité à produire), ni trop peu (pas de dynamique de groupe, perte de matière/d'apport pour la réflexion).

#### SON FONCTIONNEMENT :

##### Prévoir les règles du jeu pour que le CPD prenne toute sa place

- ✦ Dans les 1ères réunions, décider ensemble des règles de fonctionnement : assiduité, responsabilité, confidentialité, son rythme de réunion, la durée, le lieu etc,
- ✦ Penser sa place dans l'organisation, le temps du CDP doivent être planifiés,
- ✦ Donner du temps à la réflexion collective,
- ✦ Ne pas négliger la logistique : diffuser un ordre du jour, produire systématiquement un compte-rendu/ arrêté de décision à diffuser, prévoir l'accueil (lieu/créneau/ disposition de la salle).

#### COOPERE-T-ON DU JOUR AU LENDEMAIN ?

##### Coopérer dans un collectif, ça s'expérimente :

- ✦ Coopérer n'est pas spontané. Au fur et à mesure, les échanges deviennent de plus en plus fluides et gagnent en profondeur.
- ✦ Les niveaux hiérarchiques s'estompent et chaque voix a alors la même valeur. Les participants s'autorisent à s'interpeler, à formuler une difficulté, un malaise, une incompréhension, ...
- ✦ L'évolution des postures et les réactions caractéristiques qui en découlent constitueront un bon indicateur du bon fonctionnement du CPD.



« C'est certain qu'au début on n'avait pas les mêmes échanges (Responsable de Secteur) » « A la première réunion, je n'osais pas trop parler, mais j'ai vu que ce que je disais était écouté, maintenant il y a de la confiance » (Aide À Domicile)

#### ENTRER DANS LA DÉMARCHE DEMANDE UNE ÉVOLUTION DES POSTURES QUI NE PEUT SE FAIRE INSTANTANÉMENT

Pour la ligne hiérarchique, cela demande un effort personnel pour accepter de «ne plus être dans sa fonction» mais sur un pied d'égalité avec les autres membres du CPD.

« C'est ce qui a créé de la confiance quand chaque membre se rend compte que sa parole a autant de poids que la mienne » (Directrice)





## REPERE 4 :

### ANIMER LE 1ER COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ (CPD)

La première réunion du CPD, vise principalement, **l'appropriation de ses attendus et de ses modalités d'animation par les participants**. La première réunion EDT est animée par la direction ou par une autre personne par délégation.

#### 1. PRÉPARER SA RÉUNION

##### Inviter les participants et envoyer l'ordre du jour suffisamment en amont

- ✈ Objectifs du collectif pilote
- ✈ Points abordés
- ✈ Liste des participants

##### Définir le périmètre d'action et de décision du collectif pilote et préparer les supports nécessaires à la réunion :

Définir les règles du collectif pilote décloisonné afin de les partager et les expliquer lors de la première réunion. Exemple de règles :

- ✈ Chaque participant dispose du droit à la parole, pas de hiérarchie dans le collectif pilote
- ✈ Définir les règles de décision (majorité, décision par consentement, unanimité, ...)

#### 2. RECOMMANDATIONS / PRÉCONISATIONS POUR L'ANIMATEUR

- ✈ **Positionner le Collectif Pilote en posture d'acteur et décideur** : ne pas craindre de sortir des méthodes de travail académiques, ne pas chercher la facilité : si un cadre se porte volontaire pour faire quelque chose, c'est bien, mais peut-être serait-il mieux que ce soit un professionnel de terrain. Pour faciliter l'engagement dans l'action, proposer la réalisation de tâches en binôme.
- ✈ **Prévoir d'aborder des sujets « simples »** au départ permettant de faciliter la prise de parole de chacun. Donner du sens et une bonne visibilité sur le travail prévu à la séance suivante pour que les participants se projettent.
- ✈ **Faire l'arrêté de décisions en direct** : valider collectivement les constats et décisions prises, définir le ou les responsables de chaque action, le « qui fait quoi » pour faciliter l'engagement dans l'action proposer la réalisation de tâches en binôme, le formaliser dans un plan d'action / tableau de suivi. Faire un compte rendu écrit des séances : ce qui a été fait / réalisé / comment le groupe évolue / ce qui est à faire pour la prochaine séance. Donner le planning des prochains comités collectif décloisonné.
- ✈ **En fin de séance, tour de table pour faire s'exprimer les participants sur la séance** : il est intéressant d'évaluer l'appréciation des participants. Cela permet d'obtenir des informations sur le climat général et cela permet d'ancrer les points positifs dans le groupe et contribue à le renforcer.

##### Exemple de question :

« Que pensez-vous de la séance de travail et qu'est-ce qui a été aidant selon vous ? »

**L'animateur peut également exposer son point de vue sur le fonctionnement du groupe :**

« ce qui a bien fonctionné, ce qui a été plus difficile »

#### 3. APRÈS LA RÉUNION

- ✈ **Rendre compte** : envoyer le compte rendu/arrêté de décision aux participants et/ou parties prenantes (ex : rendre compte aux IRP, faire le lien avec les animateurs des EDT, etc.)
- ✈ **Suivre le plan d'actions** : décisions et actions engagées par le collectif pilote



FICHE OUTIL : ORDRE DU JOUR DE LA 1ÈRE SÉANCE DU CPD



## REPERE 5 : CHOISIR LA STRATÉGIE D'EXPÉRIMENTATION (1/2)

**Expérimenter**, c'est faire le choix de tester à petite échelle sur un périmètre ou une durée donnée et permettre ainsi un temps d'apprentissage et des ajustements avant de généraliser le dispositif.  
**C'est aussi se donner le droit à l'erreur.**

### DÉFINIR LES RÈGLES DE L'EXPÉRIMENTATION

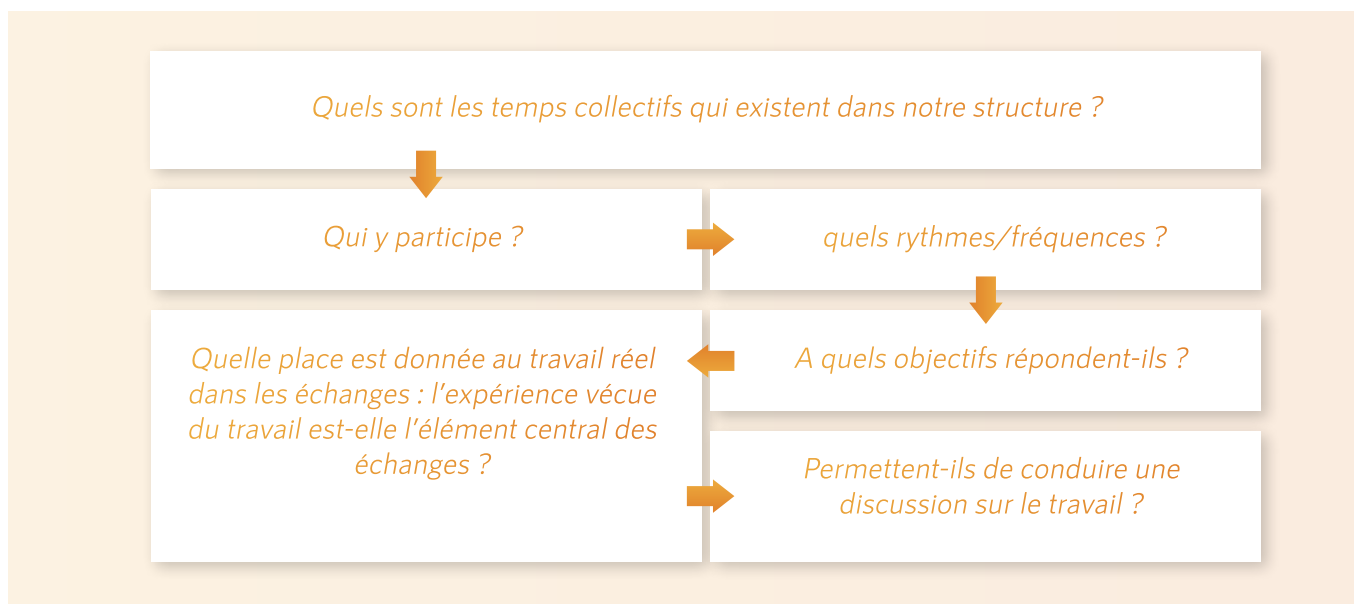
Dans tous les cas, les modalités d'évaluation et la date de fin de l'expérimentation devront être définies en début de projet. A l'issue de l'expérimentation, le dispositif peut être généralisé, modifié et remis en expérimentation ou arrêté.

**Les règles de l'expérimentation, dont la date de fin, doivent être claires pour l'ensemble des acteurs embarqués dans la démarche.**

Il revient au Collectif Pilote Décloisonné de déterminer sa stratégie de changement, la composition de son / ses EDT, de décider si les équipes EDT sont regroupées par territoire, par service ou autour de personnes accompagnées communes, d'appliquer les incontournables et de choisir les « réglages » adaptés à son contexte. Pour cela, un état des lieux préalable sera nécessaire ainsi que l'établissement de critères d'évaluation.

### RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX INITIAL DES TEMPS COLLECTIFS

Dans un premier temps, le Collectif Pilote Décloisonné peut procéder à un bref état des lieux de son organisation par le recensement des temps collectifs au sein de la structure.



#### Cet état des lieux permet :

- De s'assurer que les EDT ne font pas doublon avec l'organisation actuelle,
- D'identifier la meilleure option pour mettre en place des EDT :
  - Faire évoluer un temps existant (proche des attentes et/ou du fonctionnement des EDT) en véritable EDT
  - Créer un Espace de Discussion sur le Travail



## REPERE 5 : CHOISIR LA STRATÉGIE D'EXPÉRIMENTATION (2/2)

### EXPÉRIMENTER LES EDT : COMMENT CHOISIR SA STRATÉGIE DE CHANGEMENT ?

#### - SCÉNARIO 1 - EXPÉRIMENTER SUR UNE OU QUELQUES ÉQUIPES PILOTES

##### ADAPTÉ SI

- Structure ou service de taille importante
- Des équipes ou IRP qui restent à convaincre
- Structure engagée sur plusieurs expérimentations

##### AVANTAGES /INCONVÉNIENTS (ISSUS DES EXPÉRIENCES)

- Il faudra gérer une organisation à 2 vitesses le temps de l'expérimentation
- Permet de tester et de s'ajuster sur un périmètre restreint avant d'étendre le dispositif

#### - SCÉNARIO 2 - EXPÉRIMENTER LES EDT SUR L'ENSEMBLE DE LA STRUCTURE

##### ADAPTÉ SI

- Les petites ou moyennes structures ou services
- Les services ayant identifié un temps collectif existant « proche » de ce qu'est l'EDT et qui souhaitent transformer ce temps en EDT
- Volonté forte de la structure et/ou des IRP d'engager tous les salariés dans les EDT en même temps
- Pour les structures/services ne disposant que de très peu de temps collectifs institués

##### AVANTAGES /INCONVÉNIENTS

- Implique tout le monde en même temps - favorise le sentiment d'équité
- Nécessite une préparation plus importante et un suivi très rigoureux
- Gérer la réticence au changement sur un effectif plus important. L'effet d'entraînement peut être soit positif soit négatif en fonction des positions dominantes dans la structure

### PENSER LES CRITÈRES D'ÉVALUATION DES EDT

Cf. Repère 10 : Évaluation avant de généraliser les EDT.



**FICHE OUTIL** : RECENSER LES TEMPS COLLECTIFS EXISTANTS





## FICHE OUTIL :

### ORDRE DU JOUR DE LA 1ÈRE SÉANCE DU COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ

LES POINTS IDENTIFIÉS CI-DESSOUS SONT CEUX À TRAITER EN PRIORITÉ.  
EN FONCTION DE LA DURÉE DE LA 1ÈRE RÉUNION DU CDP PLUSIEURS TEMPS  
POURRONT ÊTRE NÉCESSAIRES POUR TRAITER CES POINTS.

#### ORGANISER UN TOUR DE TABLE DES PARTICIPANTS

Prévoir éventuellement des chevalets.

#### RAPPELER CE QU'EST LE COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ

Son rôle, son champs d'actions/de décisions, comment il s'articule avec les autres organes, collectifs et instances de la structure... etc.

#### DÉFINIR LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

#### PRÉSENTER LE RÔLE D'ANIMATEUR :

Organiser les échanges pour que chacun s'exprime

#### DÉFINIR OU CLARIFIER LE RÔLE DU CPD DANS L'ORGANISATION DE LA STRUCTURE ET DU PROJET

Articulation du CPD par rapport aux autres instances

#### DÉFINIR LE BON RYTHME POUR SE RÉUNIR

#### PRÉSENTER LES EDT :

Qu'est-ce que c'est ?  
À quoi ça sert ?  
Pour quoi la structure s'est saisie de ce sujet ?

#### CONSTRUIRE UNE VISION COMMUNE DE CE QUE SONT LES EDT :

C'est /ce n'est pas, rôle de l'animation, sujets évoqués, cadre, durée, fréquence, nombre de participants

#### DÉFINIR LES OBJECTIFS VISÉS DES EDT

Pour les bénéficiaires des personnes accompagnées, des salariés de la structure en termes de contribution à la santé au travail et à la qualité du service



## FICHE OUTIL :

### RECENSER LES TEMPS COLLECTIFS EXISTANTS (1/2)

QUESTIONS À VOUS POSER EN CPD POUR  
CONSTRUIRE SA CARTOGRAPHIE DES TEMPS COLLECTIFS EXISTANTS :

**- 1 -**

Quels sont les temps collectifs qui existent  
dans notre structure ?

Qui y participe ?

A quels rythmes/fréquences ?

A quels objectifs répondent-ils ?

**- 2 -**

Les intervenants disposent-ils de temps  
collectifs dédiés pour échanger sur les  
situations complexes ?

Sur leur situation de travail ?

**- 3 -**

Comment est pris en compte le « savoir »  
tiré de l'expérience des intervenants dans la  
structure ?

Est-il capitalisé ?

Est-il source d'amélioration continue ?

Existe-t-il dans l'organisation un process qui  
permet de mutualiser les bonnes pratiques  
et de les intégrer dans la formation interne,  
tutorat, ... ?

**- 4 -**

Quelle place la structure donne - t - elle au  
collectif dans les valeurs de la structure ?

Dans ses pratiques ?



## FICHE OUTIL :

### RECENSER LES TEMPS COLLECTIFS EXISTANTS (2/2)

Au préalable à l'instauration d'un nouveau temps spécifique au EDT, se poser la question de la possibilité de faire évoluer un temps de réunion déjà existant.

Exemple d'évaluation des temps collectifs lors de l'expérimentation :

TYPE DE RÉUNION	OBJECTIF	ANIMATION	AVEC QUI ?	FRÉQUENCE ET DURÉE	EVALUATION QUALITATIVE
<b>RÉUNION DROIT D'EXPRESSION</b>	Permettre aux salariés de s'exprimer sur leurs conditions de travail et sur le fonctionnement et l'organisation de la structure	Cadre de service	Des salariés volontaires	Bimestrielle 1h	Peu de volontaires
<b>RÉUNION RS</b>	Communiquer de l'information à l'équipe. Permettre aux salariés de s'exprimer et de poser des questions. Un compte rendu est rédigé par le cadre de service et transmis aux participants + Direction	Cadre de service	RS + Assis- tantes	Mensuelle 1h	Trop descendant par manque de temps
<b>RÉUNION DE SECTEUR</b>	Communiquer de l'information concernant le fonctionnement du secteur. Permettre aux salariés de s'exprimer et de poser des questions	RS		Bimestrielle 1h30	Ne permet pas de débattre du travail, même si des questions sont possibles
<b>BINÔMES SUR SITUATIONS COMPLEXES</b>	Faire face aux situations complexes chez l'utilisateur, protéger l'intervenant, améliorer ses conditions de travail. Fonctionnement en binôme chez l'utilisateur. Dispositif soumis à l'accord du Conseil Départemental sur demande du RS et de la famille.				Pas collectif au sens de l'EDT
<b>TEMPS D'ÉCHANGES ÉQUIPE D'INTERVENANTS D'UN USAGER &amp; RS</b>	Permettre aux intervenants de solliciter de l'aide quand ils rencontrent un problème chez un usager. Organiser des temps de travail réunissant les intervenants d'un même usager et le RS, pour parler d'un problème rencontré chez l'utilisateur et s'accorder sur la manière de le gérer.	RS	RS + équipe usager	Sur sollicitation	Pas intégré dans l'organisation Mais très apprécié
<b>VŒUX ANNUELS DES SALARIÉS</b>				Annuel	Pas le lieu de la remontée des difficultés
<b>CODIR</b>	Le cadre de service y participe afin de connaître l'actualité afin de relayer les informations auprès des équipes.		DG RRH Cadre de service	Hebdo	



# PARTIE 3

## METTRE EN PLACE LES EDT DANS SON ORGANISATION

- 📍 REPERE 6 : CONSTITUER LES ÉQUIPES EDT (→)
- 📍 REPERE 7 : ORGANISER LE FONCTIONNEMENT DES EDT (→)
- 📍 REPERE 8 : POSITIONNER LE RÔLE DE L'ENCADREMENT (→)
- 📍 REPERE 9 : ANIMER LES EDT (→)

🔑 FORMATION DES ANIMATEURS : EXEMPLE DE PROGRAMME (→)

🔑 LES SUJETS/THÉMATIQUES ÉCHANGÉS EN RÉUNION EDT (→)

🔑 ILLUSTRATION DE SUJETS/THÉMATIQUES ÉCHANGÉS EN RÉUNION EDT (→)

**FICHES OUTIL** 🔑 EXEMPLES DE DOCUMENT MIS À DISPOSITION DES PARTICIPANTS PENDANT L'EDT (→)

🔑 CONSEILS POUR ANIMER UN EDT (→)



## REPERE 6 :

### CONSTITUER LES ÉQUIPES EDT (1/2)

Il s'agit d'identifier les éléments organisationnels concrets des EDT : quelle taille ? Quel nombre ? Quelle organisation ? Qui a quel rôle ? etc. Les incontournables présentés ci-dessous devront bien entendu être revisités en fonction des contraintes de la structure.

#### LES INCONTOURNABLES À METTRE EN ŒUVRE PENDANT LE TEMPS DE L'EXPÉRIMENTATION

##### DÉFINIR LA TAILLE D'UN EDT ET LE NOMBRE D'EDT

- ✈ Le nombre de participants est à déterminer en fonction de la taille de la structure tout de suite.
- ✈ En dessous de 5 participants la dynamique d'échange est faible et/ou difficile à maintenir.
- ✈ Il est conseillé de s'appuyer sur des salariés volontaires pour constituer un ou des EDT pilotes.

##### IDENTIFIER LES CRITÈRES DE CONSTITUTION

- ✈ Les EDT peuvent être constitués en fonction de différents critères : bénéficiaires communs, territoire commun, services de rattachement (SAAD/SSIAD), métier, rattaché au même RS ou au même chargé de planning,
- ✈ Les EDT peuvent être un groupe fixe ou tournant, les participants changent d'un EDT à l'autre,
- ✈ Les EDT sont organisés entre pairs, sans présence de l'encadrement pendant les échanges. Cependant rien n'empêche d'envisager sa participation en début ou fin d'EDT.

##### DÉFINIR ET FORMALISER LE RÔLE D'ANIMATEUR ET LE LIEN AVEC LE RS

- ✈ Avoir le même animateur sur minimum 3 EDT consécutifs et le former obligatoirement à l'animation de réunion d'EDT,
- ✈ Mettre à disposition un support de prise de notes en EDT,
- ✈ Organiser le débriefing avec le RS dans la foulée de l'EDT,
- ✈ Organiser le processus de remontée de retour RS vers les participants de l'EDT,
- ✈ Informer tout au long du projet les instances CSE/CSCCT.

##### DÉFINIR LE RYTHME ET LA DURÉE DE L'EDT

- ✈ Durée minimum : 1 h,
- ✈ Fréquence : celle-ci est à déterminer par la structure (à titre d'exemple dans 2 structures du projet l'une a planifié la réunion EDT toutes les 6 semaines dans l'autre structure, tous les mois),
- ✈ Afin de permettre aux personnes de s'approprier l'outil EDT, il est conseillé qu'un même groupe puisse se retrouver sur 3 EDT consécutifs,
- ✈ Tenir compte dans la planification du temps nécessaire pour revenir et se rendre chez le bénéficiaire avant et après l'EDT,
- ✈ 4 à 6 EDT minimum pour expérimenter.





## REPERE 6 :

### CONSTITUER LES ÉQUIPES EDT (2/2)

Dans le projet, **3 façons de faire** ont eu lieu et peuvent servir d'exemples :

## COMMUNICATION AMONT

### EXEMPLE 1

#### MOBILISATION

Séance d'EDT obligatoire et choix individuel en fin d'EDT

#### ENGAGEMENT

Inscriptions individuelles en fin d'EDT

### EXEMPLE 2

Envoi d'une plaquette avec coupon réponse pour se porter volontaire

#### RECUEIL DES VOLONTAIRES

Retour des coupons réponse. Tirage au sort

### EXEMPLE 3

Présentation du projet par RS au cours de relèves / réunion d'équipe

Inscriptions individuelles auprès des RS

POSER LA QUESTION DE LA CONSTITUTION DES EQUIPES :  
PAR SECTEUR ? PAR TERRITOIRE ? AUTOUR DE  
PERSONNES ACCOMPAGNÉES COMMUNES ?



## ORGANISER LA LOGISTIQUE

### IDENTIFIER UN LIEU DE RÉUNION :

#### Lieu garantissant la confidentialité

- Pour faciliter l'expression des professionnels : un endroit calme leur permet d'échanger librement, sans crainte d'être entendus ou observés.
- Pour respecter la confidentialité : les échanges autour de situations de travail très concrètes amenant souvent à citer le nom de bénéficiaires, les EDT doivent donc se dérouler dans un lieu fermé au public et au passage.

#### Accessible

- Afin de limiter les temps de trajet, il est recommandé de trouver une ou plusieurs salles faciles d'accès (proximité avec les lieux d'intervention, stationnement, accès transport en commun).

#### Fixe

- Le choix d'un lieu fixe plutôt qu'un nouveau lieu à chaque fois est facilitant,
- Pour définir le lieu de rencontre, il faut prendre en compte qu'à l'issue de l'EDT, un débriefing doit avoir lieu entre l'animateur et le RS.

**Les membres de l'EDT peuvent être force de proposition sur le choix d'un endroit propice au travail collectif.**

## EVALUER LE FONCTIONNEMENT DÈS LA PREMIÈRE RÉUNION EDT

### AVANT L'EDT

- La salle est-elle bien réservée ?
- Est-elle bien adaptée à l'EDT ?
- L'animateur dispose-t-il bien de son kit d'animation avec un compte rendu vierge ?
- L'animateur dispose-il de la liste des membres de l'EDT ?

*c'est important pour savoir s'il faut attendre des retardataires et qui participe !*

- Les salariés ont-ils bien reçu leur convocation ?

### APRÈS L'EDT

- Tous les participants étaient-ils présents ?
- Savaient-ils qu'ils venaient pour participer à une EDT ?
- Tous les participants sont-ils arrivés à l'heure ? Sinon pourquoi ?
- Les plannings des participants ont-ils été aménagés pour permettre leur arrivée à temps à l'EDT et leur retour chez le bénéficiaire dans les temps ?
- La feuille de présence a-t-elle été signée ?
- Le débriefing a-t-il bien eu lieu et à quel moment ?





## REPERE 8 :

### POSITIONNER LE RÔLE DE L'ENCADREMENT

L'EDT s'organisant entre pairs, les RS ne participent pas aux EDT. **Cependant leur rôle est central dans la réussite d'intégration et de pérennisation de cet espace de dialogue professionnel dans l'organisation de la structure.** Les EDT font évoluer le rôle et la posture des Responsables de Secteur. Ainsi, il est nécessaire d'accompagner l'évolution de leur rôle pour la réussite des EDT.

#### LE RÔLE DES RS DANS LA MISE EN PLACE DES EDT

- ✈ **ACCOMPAGNER LA MISE EN ŒUVRE DES EDT :** les RS, pour accompagner et soutenir la mise en place des EDT, doivent percevoir l'intérêt et adhérer à la démarche. C'est pourquoi, il est primordial qu'ils soient embarqués dès la phase de préparation du projet. Les RS constituent une des parties prenantes du projet qui conditionnent sa réussite.
- ✈ **SOUTENIR ET ACCOMPAGNER LES ANIMATEURS :** les salariés qui se portent volontaires pour devenir animateur des EDT, même quand ils sont formés à l'animation ne s'en sortent pas tous avec la même aisance. Certains, plus que d'autres, ont besoin d'être épaulés dans leur rôle. Interlocuteurs privilégiés des animateurs, les RS s'assurent de la bonne prise en main par l'animateur de son rôle. Ils questionnent l'animateur sur ses difficultés, le conseillent, le rassurent et l'aident à progresser dans son animation. Cette posture conditionne l'émergence au sein des EDT d'un climat de confiance et de sincérité.

#### EN MODE PÉRENNE, IMPACT DES EDT SUR LA FONCTION ET LES MISSIONS DU RS

- ✈ **ORGANISER ET FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DES EDT :** les RS jouent aussi un rôle dans l'organisation de la mise en œuvre des EDT (mobiliser ses collaborateurs par la transmission des infos en lien avec les EDT, organiser la logistique, ...). Ils peuvent intervenir en début ou fin des EDT pour expliquer et présenter les décisions/arbitrages pris par le CPD ou la direction et plus globalement pour faire un point sur le suivi du plan d'actions.
- ✈ **ORGANISER LE SUIVI DES REMONTÉES DES EDT :** les RS disposent d'une bonne visibilité des solutions/améliorations qu'ils peuvent valider eux-mêmes et de celles qui doivent être relayées à la direction. En Collectif Pilote Décloisonné, le représentant des RS fait part des solutions locales trouvées afin que le CPD décide de l'opportunité de les généraliser.



**Selon la taille de la structure, plusieurs EDT peuvent être mis en place. Tous les RS « encadrants d'EDT » ne feront pas partie du Collectif Pilote Décloisonné. Il faudra alors prévoir un processus de remontée de l'ensemble des productions des EDT via le représentant des RS au CPD, par exemple en organisant une réunion collective des RS en amont.**



## REPERE 9 : ANIMER LES EDT (1/2)

L'animateur d'une réunion EDT a pour mission de **faciliter les échanges** et doit **rester neutre et impartial vis-à-vis des contenus exprimés**. Il n'exprime pas de préférence sur tel ou tel contenu et ne prend pas parti.

### AVANT LA RÉUNION : PRÉPARER SA RÉUNION EN LIEN AVEC LA RS

- ✈ Préparer la fiche de présence et les éventuels supports,
- ✈ Faire le point avec le RS sur :
  - Les présents/excusés et la nécessité de prévoir un rappel (notamment via les outils de télégestion),
  - Les réponses apportées aux questions des EDT précédents,
- ✈ Soigner l'accueil : salle, café/eau à disposition, etc.

### PENDANT LA RÉUNION

- ✈ A la première réunion ou lorsqu'un nouveau salarié intègre l'EDT, effectuer un tour de table et présenter l'animateur de la séance. Les intervenants indiquent quels sont les bénéficiaires chez qui ils interviennent. En amont le RS aura présenté au nouvel intervenant les objectifs et la finalité des EDT.

#### L'animateur rappelle systématiquement les règles de fonctionnement :

- ✈ **Les règles de bienveillance** entre les participants

*Rappeler que dans ce lieu, les participants peuvent exprimer un doute par rapport à une pratique, ne pas savoir, exprimer une erreur, se remettre en question, etc.*

  - Chacun des participants est invité à s'exprimer en son nom.
  - Pas de jugement de valeur /écoute mutuelle/respect du vécu au travail de chacun
- ✈ **Les règles de confidentialité** au sein du groupe

*Expliquer que cette confidentialité est la condition de la protection de la parole et de la confiance à s'exprimer*
- ✈ Ces règles peuvent être affichées dans la salle de réunion

#### L'animateur organise les échanges

- ✈ **Interroger sur les souhaits de partage des participants,**
- ✈ **Recadrer les échanges quand les sujets sortent du champ des EDT** et/ou pour éviter les digressions trop importantes.

*Pour faciliter la prise de parole lors des premiers EDT : mettre à disposition des intervenants la liste des sujets qui peuvent être partagés, laisser 3 minutes de réflexion individuelle.*

*Attention toutefois à ne pas trop cadrer, le risque serait de briser la dynamique d'échange. Si deux personnes parlent entre elles trop souvent, leur dire que le groupe est intéressé par leurs échanges, rappeler que l'on dispose d'un temps restreint, etc.*



## REPERE 9 : ANIMER LES EDT (2/2)

- **Veiller à ce que tous les participants puissent s'exprimer**, à ce que la parole ne soit pas monopolisée.

*Il se peut que des intervenants ne s'expriment pas. Ce n'est pas forcément le signe d'un désintérêt. Les intervenants peuvent souhaiter/avoir besoin dans un premier temps écouter avant de se lancer. Ainsi il est conseillé à l'animateur de proposer à ces personnes de prendre la parole mais sans insister si elles ne le souhaitent pas.*

- **Gérer le temps de la réunion**

*Il peut être demandé à un participant d'être le gardien du temps pour se concentrer sur l'animation*

- **Reformuler avant de noter les éléments sur le support prévu à cet effet**

*Un secrétaire de séance peut être désigné pour prendre des notes*

- **En fin de séance, valider avec les participants les éléments qui seront partagés avec les RS**

### APRÈS LA RÉUNION : DÉBRIEFING ENTRE L'ANIMATEUR ET LE RESPONSABLE DE SECTEUR

- **L'animateur fait part au RS des sujets évoqués en EDT**, des propositions d'amélioration du groupe, des questions, etc,
- **Le RS donne à l'animateur des réponses immédiates sur les sujets abordés quand c'est possible**, sinon il prend note et abordera les sujets en collectif pilote décloisonné et/ou la direction,
- Lors du débriefing, **le rôle du RS est de questionner l'animateur et de reformuler**, pour l'aider à reconstituer les échanges et à exploiter le contenu. Un tableau de suivi des sujets/thématiques doit pouvoir être l'outil de communication auprès des salariés (penser sa modalité de diffusion : courriel ? casiers ?) et son rythme de diffusion,
- Le débriefing est aussi l'occasion **d'évoquer les difficultés que l'animateur a pu rencontrer dans son rôle pendant l'EDT** (difficulté à faire démarrer les échanges, à gérer une AAD qui évoquait une situation particulièrement difficile pour elle, etc.). Le RS a un rôle de soutien, mais n'a pas vocation à former l'animateur. Ce soutien ne doit pas « remplacer » un temps de formation qui permet d'investir le rôle d'animateur. La formation peut être dispensée par une personne interne ou externe.

**Dans un contexte où l'EDT serait l'unique espace-temps d'échange sur le travail (ou serait perçu en tant que tel), les intervenants ne pourront pas s'empêcher, dans un 1er temps, de déverser griefs et plaintes. Il est conseillé d'accueillir ces plaintes, sans oublier de rappeler le cadre des EDT au début de chaque réunion. C'est un passage obligé qui n'est pas une remise en question de la légitimité du management. L'expérience a montré que cette dérive ne dure pas et s'estompe au fil des séances.**



FICHES  
OUTIL  
ASSOCIÉES

FORMATION DES ANIMATEURS : EXEMPLE DE PROGRAMME ----- ➔

LES SUJETS/ THÉMATIQUES ÉCHANGÉS EN EDT ----- ➔

ILLUSTRATION DE SUJETS/THÉMATIQUES ÉCHANGÉS EN RÉUNION EDT ----- ➔

EXEMPLES DE DOCUMENT MIS À DISPOSITION DES PARTICIPANTS PENDANT L'EDT ----- ➔





## FICHE OUTIL :

### FORMATION DES ANIMATEURS : EXEMPLE DE PROGRAMME

#### LES RÈGLES POUR BIEN TRAVAILLER ENSEMBLE EN RÉUNION

#### UN EDT C'EST QUOI ?

- Travail en sous-groupes
- Apports sur le fonctionnement et sur ce qui est hors-jeu

#### LES ATTENDUS DU PROJET

Présenter les bénéfices pour l'intervenant, le bénéficiaire, la structure.

#### LE RÔLE DE L'ANIMATEUR ET DU RS DANS CETTE ORGANISATION

#### LE RÔLE DES PARTICIPANTS À L'EDT

- Mise en situation : simulation d'ouverture de la 1ère session d'EDT « j'ouvre ma 1ère EDT en tant qu'animateur »

#### CONSTRUCTION D'UN SCRIPT DE LANCEMENT

#### RÉFLEXION SUR CE QUE DOIT CONTENIR LE KIT ANIMATEUR :

- le script de présentation
- les règles du jeu
- la liste des participants
- un modèle vierge de compte rendu
- une feuille de présence





## FICHE OUTIL :

### LES SUJETS/THÉMATIQUES ÉCHANGÉS EN RÉUNION EDT

#### TOUTES LES EXPÉRIENCES DU TRAVAIL PEUVENT ÊTRE L'OBJET DES ÉCHANGES ENTRE LES INTERVENANTES DE TERRAIN :

- **Tensions**, irritants, un problème dans la réalisation du travail ou plus globalement sur l'organisation et/ou au niveau du fonctionnement de la structure, etc

- **L'organisation** des tournées, des plannings

- **Des situations de travail à risque professionnel** : manque de matériel adapté, d'aide technique à la manutention, utilisation de produits chimiques, ...

- **Des réussites**, une astuce, une pratique qui a « bien fonctionné »

#### EN LIEN AVEC LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE :

- **La co-activité** avec d'autres professionnels (infirmier, kiné, ...)

- **De l'évolution de son niveau d'autonomie** et de ses nouveaux besoins (aide technique, modification de l'intervention ..)
- Des changements dans l'environnement de la personne accompagnée (perte d'un proche, déménagement de ses enfants, voisine aidante qui est partie, ...)
- Les goûts, **les habitudes**, les manies de la personne accompagnée ;
- Des **difficultés relationnelles** de l'AAD avec la personne accompagnée ou avec ses proches ou celles de la personne accompagnée avec ses proches

SUJETS ÉVOQUÉS	ACTIONS PROPOSÉES EN EDT	ACTIONS MISES EN ŒUVRE
Intervenante qui a assisté à la démonstration d'un verticalisateur	L'intervenante peut être une ressource pour des collègues confrontées à l'utilisation d'un verticalisateur	Identification de l'intervenante comme ressource utile par les RS auprès des AAD - Autoriser les échanges de sms via le smartphone
Difficulté à bien installer M. X qui glisse souvent de son fauteuil : elle a peur qu'il chute	Partage des astuces entre intervenants : incliner le dossier, mettre une serviette éponge sur l'assise et éviter les vêtements en tissu synthétique	Noter l'astuce sur la fiche mission /fiche usager et/ou le cahier de liaison - Mettre à jour les fiches mission au cours des EDT dès qu'une situation évolue
Comment relever une personne au fond de son lit	Une AAD explique la manutention	Faire remonter le besoin de formation et mettre en place la formation
Comment gérer la relation avec une bénéficiaire en fragilité psychologique	Echange pour identifier ce qui fait difficulté dans la situation de travail. Garantir un cadre d'intervention sécurisé pour les intervenantes, ce qui peut conduire à poser des limites à l'intervention.	Si intervention trop complexe, veiller à ce que ce ne soit pas toujours les mêmes qui interviennent. Visite de la RS pour évaluer si le plan d'accompagnement est adapté. Fiche bien être récapitulatif des goûts / habitudes / manies de l'usager
Gérer les situations où « Monsieur » ne comprend pas que l'AVS ne soit pas là que pour s'occuper de Madame et refuse qu'elle fasse d'autres tâches	Comprendre les attentes de « Monsieur », pourquoi y-a-t-il un décalage entre ses attentes et le programme des interventions. Est-ce que la mission est bien adaptée ? Si oui, se mettre d'accord avant chaque intervention avec Monsieur sur le programme de l'intervention du jour.	Echanger avec les autres intervenants auprès de « Monsieur » et éventuellement revoir le plan d'intervention pour équilibrer les attentes et besoins. Si injonction paradoxale intrafamiliale - partager avec tous le contenu de l'intervention.
Que faire / que dire quand un bénéficiaire alcoolique demande à son AVS d'aller lui acheter de l'alcool ?	Evoquer la situation « alcoolique » de l'usager - est-elle connue de tous les intervenants ? identifiée dans la fiche mission ? Prise en compte dans le cadre du suivi médical ? Existe-t-il une consigne interdisant l'achat d'alcool pour ce bénéficiaire ? Profiter de l'échange pour échanger sur les impacts de l'alcoolisme de ce bénéficiaire sur les interventions et le travail AAD ?	Remonter l'information à la RS qui pourra partager l'information avec le médecin ou le service social (si PEC) Respecter la consigne. Ne pas acheter d'alcool si l'interdiction existe. Si violence, quitter le domicile et prévenir la RS de votre départ. Besoin de formation sur la prise en charge à domicile d'une personne « addict »
Zone où il est difficile de se garer et où il n'y a qu'un seul badge de parking chez un bénéficiaire en incapacité de financer un 2nd badge et chez qui 2 AVS véhiculées interviennent sans parvenir à se passer le badge	Signaler la nécessité d'avoir un 2nd badge à la RS et/ou de le prendre en compte dans les plannings pour que le badge puisse se transmettre	Indiquer la problématique badge dans la fiche mission La RS/ le service administratif demande un second badge au bénéficiaire ou l'autorisation de dupliquer son badge (sur un badge universel - modalité de refacturation à définir par le service)
Le bénéficiaire ne comprend pas que l'AVS n'est pas une femme de ménage et qu'elle ne peut pas faire les vitres	Rappeler les règles et se mettre d'accord sur ce que fait l'AAD (ex : vitre intérieure si accessible avec un escabeau 3 marches mais pas l'extérieur). Expliquer le refus.	Si besoin, il est possible de demander à la RS de rappeler au bénéficiaire le contenu des interventions prévues. Les AAD s'accordent sur une même posture.
Le bénéficiaire demande à son AVS d'aider à livrer un canapé chez lui	Il convient de refuser la mission et de le signaler à la RS pour qu'elle confirme la légitimité du refus si besoin	Rappel des règles sur les limites d'intervention et de l'importance de les respecter pour que les bénéficiaires comprennent et respectent le cadre (si certains acceptent le refus des autres n'est pas compris et interprété comme de la mauvaise volonté)
L'intervenante n'a pas de clé et le bénéficiaire n'ouvre pas la porte et demande de l'aide derrière la porte	Echange entre intervenantes sur les postures à adopter	Mise en place d'une procédure d'urgence, communiquer à tous les intervenants. Quand c'est possible la rendre disponible sur les smartphones ou sur un support matériel dans un format adapté
Comment savoir ce que le bénéficiaire a pris pendant son repas ?	Faciliter la communication de l'AAD avec l'usager en la dotant de visuels portant sur les objets et les tâches à réaliser. Ex : enlever la poubelle permet de voir ce qu'il reste dans l'assiette.	Mise en place de fiche menu (si objectif est de diversifier les repas), hydratation et prévoir une présence pendant les repas pour indiquer ce qui a été renseigné.



## FICHE OUTIL : EXEMPLE DE DOCUMENT MIS À DISPOSITION DES PARTICIPANTS PENDANT L'EDT POUR INITIER LES ÉCHANGES



Je souhaite partager une expérience, une pratique plus globalement ce que je vis dans mon travail

Je souhaite échanger autour d'un bénéficiaire commun (ou pas) avec d'autres collègues

Je souhaite partager une situation de travail à risque professionnel (manque de matériel adapté, aide technique à la manutention...)

Je souhaite partager des informations

Je souhaite partager une difficulté

Je souhaite partager une réussite

Je souhaite partager une proposition d'amélioration du travail

Je souhaite partager une tension, un irritant, un problème dans la réalisation du travail ou plus globalement sur l'organisation (chez le bénéficiaire et / ou au niveau du fonctionnement de la structure)



## FICHE OUTIL : CONSEILS POUR ANIMER UN EDT

### LE DÉROULÉ CI-DESSOUS A VOCATION À GUIDER L'ANIMATEUR MAIS IL DOIT ÊTRE ADAPTÉ À LA DURÉE DE L'EDT ET À SON FONCTIONNEMENT

- 1. Définir les rôles (si tournant) :** animateur – secrétaire de séance et gardien du temps
- 2. Actualités et retours par suite des remontées de l'EDT précédent**
- 3. Instaurer un climat relationnel – tour d'horizon**
- 4. Identifier les sujets à partager**
  - Un top (une réussite, un évènement positif, une bonne pratique) /un flop (une difficulté, une situation compliquée, un problème, ...)
- 5. Débrief de ce qui vient d'être dit : ce que chacun a retenu – ce que l'on traite collectivement**
  - Proposition d'animation : récapitulatif sur paperboard/fichier projeté de ce qui a été retenu en plus et en moins ou utilisation de post-it – chacun note une idée qui sera collée sur un tableau collectif
- 6. Prévention des risques professionnels**
  - Au-delà du traitement des situations de travail rencontrées – identifier des situations à risque et échanger sur les moyens de les prévenir, les réduire et/ou les corriger. Il est possible de partir d'une situation et d'échanger à partir d'un risque spécifique (chute, TMS, routier,...)
- 7. A faire remonter à l'encadrement :**
  - Difficultés rencontrées générales (ex : besoin d'un support sur les limites d'intervention pour mieux les expliquer aux personnes) ou sur une situation précise (besoin d'aide technique chez untel, injonction paradoxale de la part de telle famille, temps d'intervention insuffisant, mauvaise coordination des plannings aide et soin, ...)
  - Proposition de solutions à des difficultés identifiées, d'action d'amélioration continue (y compris besoin de formation)
  - Valider la construction d'un outil (une activité proposée lors d'une intervention, des documents visuels pour faciliter la communication, ...) construit par une AAD ou à construire collectivement pour le généraliser / pouvoir le dupliquer dans d'autres situations
  - Demande d'intervention de l'encadrement.
- 8. Valider collectivement le rendu-compte à l'encadrement**
- 9. Temps de clôture de l'EDT**
- 10. Programmer le prochain EDT :**
  - Rappeler la date, l'heure et le lieu
  - Identifier les attentes notamment le sujet « Prévention », les actions sur lesquelles les participants attendent un retour au prochain EDT, ou dans des délais courts.

# PARTIE 4

## EVALUER, ADAPTER ET GÉNÉRALISER LES EDT

-  REPERE 10 : EVALUER AVANT DE GÉNÉRALISER LES EDT 
-  REPERE 11 : INSCRIRE LES EDT DANS L'ORGANISATION DE MANIÈRE PÉRENNE 
-  REPERE 12 : LE RÔLE DU COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ DANS UNE DÉMARCHE PÉRENNISÉE 

**FICHES OUTIL**  RETOUR D'EXPÉRIENCE DU PROJET « SANTÉ ET QUALITÉ DU SERVICE » 



## REPERE 10 :

### EVALUER AVANT DE GÉNÉRALISER LES EDT (1/2)

La première évaluation de la phase expérimentale ne doit pas arriver trop tôt. Il faut, en effet laisser la confiance collective se construire et l'animateur s'installer dans son rôle, soit au moins 4 à 6 réunions EDT. En fonction de la durée de l'expérimentation, l'évaluation pourra être réitérée.

**L'évaluation et les suites à donner sont traitées en CPD.**

#### EVALUER LES RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION AFIN DE DÉCIDER DE SON DEVENIR

En fonction des résultats de l'évaluation, le CPD peut décider de :

➤ **Prolonger l'expérimentation :**

les EDT répondent aux attentes mais certaines modalités d'organisation doivent être ajustées ou confirmées,

➤ **Sortir de l'expérimentation pour généraliser :**

Les EDT correspondent aux attentes et les modalités d'organisation sont adaptées. Il est possible de généraliser par « extension » successive, notamment pour les structures de taille importante ou qui généralisent dans plusieurs types de services,

➤ **Mettre fin à l'expérimentation :**

les EDT ne répondent pas à la problématique/aux réalités de la structure. Il est possible de reprendre l'expérimentation quand le contexte sera plus favorable ou d'imaginer une innovation organisationnelle plus adaptée à la structure ou aux attentes des salariés (ESA, équipe dédiée, équipe matin/soir, ...).

#### COMMENT IDENTIFIER LES AJUSTEMENTS NÉCESSAIRES À UNE GÉNÉRALISATION ?

Vous avez décidé d'expérimenter les Espaces de Discussion sur le Travail, la phase d'expérimentation vous permet de les tester et d'identifier les ajustements à faire en vue de généraliser.

**Evaluer c'est prendre la mesure des changements opérés et de l'impact de ces changements.**

- Les objectifs fixés sont-ils atteints ?
- Les objectifs fixés sont-ils atteints en termes de performance ?
- De santé au travail/conditions de travail ?
- De qualité du service presté ?



**S'appuyer sur le suivi effectué tout au long du projet :**

- Penser à évaluer ce qu'en disent les principaux acteurs (évaluation qualitative)
- Identifier les impacts des EDT (évaluation quantitative)





## REPERE 10 :

### EVALUER AVANT DE GÉNÉRALISER LES EDT (2/2)

#### EVALUER COMMENT ?

- Les critères de l'évaluation, quantitative et qualitative, sont co-construits au cours de la phase d'ingénierie de projet au sein du Collectif Pilote Décloisonné,
- Le questionnaire peut être une bonne option, notamment si plusieurs EDT ont été organisés. L'ensemble des salariés pourront ainsi s'exprimer.

#### QUELS INDICATEURS POUR ÉVALUER L'EXPÉRIMENTATION ET COMMENT FAIRE ?

##### EVALUATION QUANTITATIVE :

Via le recueil d'indicateurs : nombre de réclamations, nombre d'arrêts courts, arrêts fins de semaine, nombre de « productions/propositions » des EDT, etc.

##### EVALUATION QUALITATIVE : VIA DES QUESTIONNAIRES / RETOUR SALARIÉS / BOÎTE À IDÉES

- Le rôle de l'animatrice est-il clair et satisfaisant ?
- Les RS rencontrent-elles des difficultés dans leur rôle ?
- La prise de parole est-elle à sens unique ?
- Les participants disent-ils manquer de temps ?
- Les EDT sont-ils à la bonne fréquence ?
- Trop espacés dans le temps ?
- Les participants se plaignent-ils de la méthode ?
- Les sujets sont-ils en lien avec le travail réel ?
- Les difficultés remontées sont-elles prises en compte ?
- Les propositions et/ou problématiques remontées font-elles l'objet de suite ?
- Quelles seraient les améliorations à apporter ?
- Qu'est-ce qu'il faut modifier pour un meilleur fonctionnement des EDT ?
- Les productions des EDT remontent-elles au CSE/CHSCT ?





## REPERE 11 :

### INSCRIRE LES EDT DANS L'ORGANISATION DE MANIÈRE PÉRENNE

À la suite de l'évaluation des EDT et la mise en œuvre des éventuels ajustements la structure est prête pour généraliser.

Cependant, afin de pérenniser les EDT dans le temps, il est primordial de les inscrire dans une boucle d'amélioration continue et donc d'être attentif à la vie de ces espaces-temps de manière continue. Ce processus de suivi devra être discuté et organisé dans le cadre du CPD (Quand ? Par qui ? Comment ?)

#### PROCÉDER AUX AJUSTEMENTS

Les résultats de l'évaluation permettront d'identifier ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien et les ajustements nécessaires avant de généraliser les EDT.

**Les participants aux EDT sont les mieux placés pour identifier des améliorations. Le CDP, qui a une vision d'ensemble, pourra aussi proposer des actions correctives à mettre en place avant d'inscrire les EDT de manière pérenne dans le fonctionnement de la structure.**

#### Les variables d'ajustement possible à la suite de l'évaluation

- ✈ **Composition de l'EDT :** modifier les critères : mixer les niveaux d'emploi ? Les secteurs ? Le nombre de participants ? changer la règle du volontariat ou de l'obligation à participer ? Intégrer des nouveaux participants ou pas ?
- ✈ **Fréquence et durée de l'EDT,**
- ✈ **Animation de l'EDT :** en solo ou en binôme, animateur dédié ou tournant dans le temps, possibilité d'alimenter les EDT en sujets prédéfinis et proposés par la RS ou les participants (ex : partage autour du travail bien fait, des règles éthiques, des situations de violence verbales, etc.). Suivant les sujets, la RS peut participer et coanimer l'EDT,
- ✈ **Les modalités d'articulation avec la RS,**
- ✈ **L'articulation entre les EDT et le CPD.**

#### GÉNÉRALISER ET PÉRENNISER LES EDT DANS L'ORGANISATION

**Principale recommandation :** mettre en place une évaluation continue.

Pour mesurer le niveau de réalisation, effectuer régulièrement des retours d'expérience (tous les 6 mois) afin d'identifier les signaux d'alerte d'un fonctionnement dégradé ou au contraire pour identifier ce qui fonctionne bien :

- ✈ Absentéisme des participants/Assiduité
- ✈ Peu de prise de parole/Participation active
- ✈ Des sujets pas ou peu en lien avec le travail/Bonne appropriation des sujets des EDT
- ✈ Manque de résultats ou d'effets (absence de réponse, ou réponse trop tardive, etc.) / Le processus de remontée et de communication auprès des salariés donne satisfaction
- ✈ Déficit de communication/ diffusion des retours auprès des salariés effective
- ✈ RS et/ou animateur mise en difficulté/ Bonne appropriation du rôle d'animation

**Pour mesurer les résultats et impacts :**

- ✈ Du point de vue de la santé des salariés
- ✈ De l'efficacité collective de la structure
- ✈ De la qualité du service

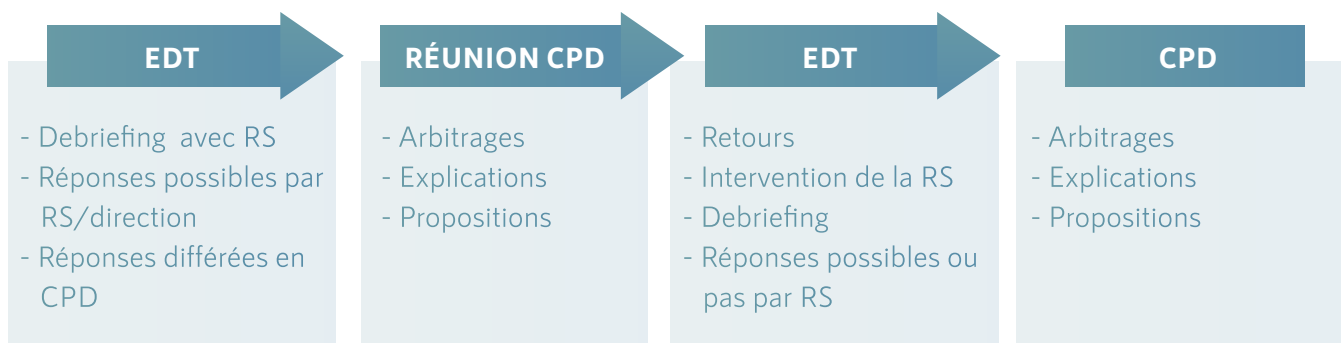




## REPERE 12 : LE RÔLE DU COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ DANS UNE DÉMARCHE PÉRENNISÉE

Le CPD ne remplace pas la hiérarchie et le cadre organisationnel classique : c'est un espace en plus avec son propre « champs d'action ».  
Cela dit, il est avantageux de rendre compte de l'activité des EDT auprès du CPD.

### LA PLACE DU CPD DANS LE PROCESSUS OPÉRATIONNEL DE L'EDT



### QUELLE EXPLOITATION DE LA PRODUCTION DES EDT PAR LE COLLECTIF PILOTE ?

Il revient aux RS d'arbitrer sur ce qui est du ressort du CPD ou pas. C'est en toute autonomie et dans le cadre de leurs marges de manœuvre que les RS vont distinguer les décisions qu'elles peuvent prendre, de celles à prendre dans le cadre classique de l'organisation (par exemple, auprès de la Direction) et ce qui « mérite » d'être discuté en CPD. Il faut conserver un fonctionnement agile pour permettre la prise de décision mais aussi veiller à « laisser aux EDT et aux RS leurs propres champs d'action ».

### POUR TOUS LES SUJETS SUR LESQUELS LES RS N'ONT PAS LA MAIN OU N'ENTREVOIENT PAS DE SOLUTIONS, LE CPD A UN RÔLE :

- D'arbitrage / Exploitation des retours
- D'analyse des actions proposées et/ou mises en place à la suite des EDT pour :
  - Une mutualisation ou pas des propositions
  - Une généralisation ou pas dans la structure
  - Des actions de soutien du siège/des fonctions supports (ex : rédaction d'une procédure)



**Les propositions d'améliorations faites par l'EDT peuvent déboucher sur la constitution de groupes de travail (ex : améliorer la relation avec les aidants)**





## FICHE OUTIL :

### RETOUR D'EXPÉRIENCE « SANTÉ ET QUALITÉ DE SERVICES » (1/3)

La mise en place des EDT visait à améliorer le fonctionnement de la structure, des services et des conditions de travail des salariés.

Par sa dimension collective, l'EDT doit pouvoir à la fois :

- ✈ **Être une réponse à l'isolement professionnel**, à l'émergence du collectif et au développement de la cohésion d'équipe,
- ✈ **Être une ressource face aux tensions et difficultés** que les intervenants peuvent rencontrer  
Un outil pour échanger les pratiques entre collègues, confronter les représentations du métier,
- ✈ **Faciliter le soutien entre pairs**, trouver ensemble et proposer des réponses collectives,
- ✈ **Agir directement sur les risques professionnels** et in fine sur la santé des salariés.

#### RÉSULTATS DES EDT : PRODUCTION, PLUS-VALUE APPORTÉE

##### DES PROFESSIONNELS VALORISÉS

- ✈ **Gain de confiance de l'animateur**, qui se traduit en dehors des EDT dans sa relation aux autres (l'animateur était par ailleurs tuteur de nouvelles recrues),
- ✈ **Renforcement du sentiment de légitimité des intervenants terrain** : les intervenants ont pris conscience de l'intérêt de leur collectif de travail vis-à-vis des bénéficiaires et de leur famille, notamment sur les thèmes de la sécurité et de l'hygiène.



« Le projet porte bien son nom ! Même si je ne suis qu'auxiliaire de vie vous m'avez entendue et vous avez tenu compte de moi ! » - **Parole de professionnels**

##### DE NOUVELLES COOPÉRATIONS ENTRE INTERVENANTS ET RS

- ✈ Des RS déchargés d'un certain nombre de sujets qui trouvent désormais une solution à travers l'échange entre pairs,
- ✈ Changement de regard des RS sur leur rôle de management de proximité,
- ✈ Des liens terrain / équipe administrative/siège renforcés, grâce à la réactivité dont a fait preuve le siège sur l'exploitation des retours des EDT.

« C'est plus facile pour nous de vous faire remonter les infos et d'évoluer ensemble. Chacun a donné son avis. On avance sur des choses concrètes. La présence de la Directrice ça facilite car les décisions peuvent être prises tout de suite et c'est plus fluide » - **Parole de professionnels**





## UNE COOPÉRATION RENFORCÉE ENTRE INTERVENANTS POUR UNE MEILLEURE ADAPTATION DES INTERVENTIONS

- ✈ Liens renforcés entre les intervenants de l'EDT : échanger sur des usagers communs ou sur des situations compliquées les rapprochent et leur donne le sentiment d'appartenir à une équipe
- ✈ Des échanges qui bousculent les a priori sur le métier.
- ✈ Des intervenants très expérimentés ont appris d'intervenants moins expérimentés qu'eux sur certaines situations.



« Les réunions EDT nous permettent d'échanger avec nos collègues, qu'on ne croise pas souvent voire jamais pour certains. C'est très bien, que ça continue »  
« On n'a pas peur de remettre en question ce qui est dit. Cette réunion est un exemple de réussite de collectif de travail. Ça donne envie de se revoir et d'avancer. » - **Paroles de professionnels**

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS - CONDITIONS DE RÉUSSITE

#### Une direction impliquée et qui porte la mise en place des EDT :

Exemple dans une structure : *la directrice a accueilli les intervenantes et introduit toutes les premières réunions EDT.*

#### Intégrer les temps EDT dans les plannings :

Le temps EDT fait partie du travail des intervenants. En cela il est intégré dans l'organisation du travail.

#### Le rythme et la fréquence sont à définir au regard des contraintes de la structure :

Exemple dans une structure : *toutes les 6 semaines, sur un temps de 1h, juste avant la réunion d'équipe. Les EDT sont interrompus pendant les congés d'été.*

#### Des animateurs dédiés bien formés :

Formation initiale, suivi individualisé, accompagnement/soutien par la RS si nécessaire.

#### Organiser la remontée auprès des intervenants :

Un cercle vertueux se met en place à partir du moment où le Collectif Pilote Décloisonné suit de près les remontées des EDT, traite les demandes au fur et à mesure et renvoie des éléments de réponse. Les salariés qui se sentent écoutés sont motivés à faire des propositions d'amélioration.

#### Des RS qui font confiance et qui sont acteurs dans le processus EDT :

- ✈ Soutenir les intervenants, notamment dans le rôle d'animateur,
- ✈ Jouer leur rôle clé dans la circulation des informations : sur les solutions acceptées/mises en œuvre et leur suivi aux EDT/intervenants, faire le lien entre EDT /CDP et le reste des équipes (autres intervenants, autres RS),
- ✈ Animer des retours d'expérience entre EDT, entre animateurs, entre RS.



## LES ÉCUEILS ET DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE RENCONTRÉS

### UNE COMMUNICATION INSUFFISANTE

Elle est primordiale et pourtant nous avons pu observer qu'elle n'est pas toujours faite, faute de ressources ou de temps. C'est une difficulté particulièrement prégnante dans les structures de petite taille. Fréquemment la communication est faite au démarrage mais très peu au fil de l'eau.

### DES RÉUNIONS EDT QUI SONT REPORTÉES FAUTE DE TEMPS OU DE PARTICIPANTS : UN RYTHME À TROUVER

Le rythme des EDT contribue à l'émergence d'une routine de fonctionnement. Une cadence hachée et trop lente a pour effet de casser la dynamique d'ensemble. D'une fois sur l'autre on ne se souvient plus de ce qu'on s'est dit ou de ce qu'on a démarré comme réflexion, il y a une perte de temps à « retrouver » la mémoire.

Un rythme soutenu peut être difficile à tenir dans la durée et générer des reports voire des annulations d'EDT.

Un faible effectif de départ au sein de l'EDT augmente ce risque.



Outil créé dans le cadre du projet Santé et Qualité du Service, porté par UNA AURA et financé par DREETS AUVERGNE-RHÔNE-ALPES - CNAM - CARSAT RA



Direction régionale  
de l'économie, de l'emploi,  
du travail et des solidarités



[www.una-ra.org](http://www.una-ra.org)

Votre interlocuteur :

Santé  
Qualité du Service