



AIDE ET SOINS À DOMICILE : ORGANISATION EN EQUIPES SEMI AUTONOME ESA

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

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




Santé
Qualité du Service



ASTUCE :

cliquez sur ce picto pour
atteindre directement la
page concernée



ASTUCE :

cliquez sur ce picto en
bas de page pour revenir
au sommaire



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**.

L'organisation en Equipe Semi-Autonome (ESA) 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, l'organisation en Equipe Semi-Autonome 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 une organisation en Equipe Semi-Autonome (ESA), 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 la démarche ESA dans votre structure ?

Ce guide a pour vocation de vous faire découvrir les organisations en Equipe Semi-Autonome (ESA) 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 du projet.

A QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Le présent guide s'adresse à toutes les structures d'accompagnement à domicile souhaitant mettre en place une organisation en Equipes Semi- Autonome.

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

PARTIE 1 : Comprendre ce qu'est une organisation en Equipes Semi-Autonomes (ESA)

REPÈRES

- 1. EQUIPE SEMI-AUTONOME, DE QUOI PARLE-T-ON ? [→](#)
- 2. EQUIPE SEMI-AUTONOME, DES PRINCIPES CLEFS, MAIS PAS DE MODÈLE UNIQUE [→](#)

PARTIE 2 : Se lancer dans sa démarche ESA : « penser le pilotage du projet »

REPÈRES

- 3 : PROGRAMMER SA DÉMARCHÉ [→](#)
- 4 : METTRE EN PLACE LE COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ (CPD) [→](#)
- 5 : FAIRE SON ÉTAT DES LIEUX POUR VALIDER SA DÉMARCHÉ DE MISE EN PLACE ESA [→](#)
- 6 : COMMUNIQUER SUR SON PROJET ESA POUR MOBILISER TOUS LES ACTEURS DE LA STRUCTURE [→](#)
- 7 : ORGANISATION EN ESA, QUEL POSITIONNEMENT POUR LA RS [→](#)
- 8 : CONSTRUIRE LES ARTICULATIONS AVEC LES AUTRES ACTEURS DE L'ORGANISATION [→](#)

FICHES OUTIL

- IDENTIFIER SES FORCES ET FAIBLESSES POUR PASSER EN ESA : GRILLE OUTIL 1 [→](#)
- IDENTIFIER SES FORCES ET FAIBLESSES POUR PASSER EN ESA : GRILLE OUTIL 2 [→](#)
- EXEMPLES DE COMMUNICATION [→](#)
- ANTICIPER LES FREINS À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHÉ ESA, POUR MIEUX SE LANCER [→](#)

PARTIE 3 : Débuter l'expérimentation

REPÈRES

- 9 : DÉFINIR LE CONTOUR DES ÉQUIPES POUR L'EXPÉRIMENTATION [→](#)
- 10 : PRÉVOIR LA DURÉE DE L'EXPÉRIMENTATION [→](#)
- 11 : DÉCIDER DU RYTHME ET DE LA DURÉE DES RÉUNIONS ESA [→](#)
- 12 : PRÉVOIR LES MODALITÉS D'ANIMATION DES ESA [→](#)
- 13 : RÉUSSIR À ANIMER UNE RÉUNION ESA AVEC LES ACTEURS IMPLIQUÉS [→](#)
- 14 : RÉFLÉCHIR À LA LOGISTIQUE [→](#)

FICHES OUTIL

- FORMATION DES ANIMATEURS - EXEMPLE DE PROGRAMME [→](#)
- CHECK LIST DE LA PRÉPARATION DES RÉUNIONS ESA [→](#)
- DE QUOI PARLE-T-ON AU COURS D'UNE RÉUNION ESA [→](#)
- TRAME TYPE DE COMPTE RENDU / FICHE NAVETTE [→](#)

PARTIE 4 : Evaluer, ajuster et généraliser ses ESA

REPÈRES

- 15. EVALUER AVANT DE GÉNÉRALISER [→](#)

FICHE OUTIL

- EXEMPLE DE POINTS À ÉVALUER EN CONTINU [→](#)
- EXEMPLE D'ÉVALUATION À L'ISSUE DE LA PHASE D'EXPÉRIMENTATION [→](#)
- EXEMPLE D'UN QUESTIONNAIRE VISANT À ÉVALUER L'IMPACT DES ESA SUR LE FONCTIONNEMENT GLOBAL DE LA STRUCTURE. [→](#)

PARTIE 1

COMPRENDRE CE QU'EST UNE ORGANISATION EN EQUIPES SEMI-AUTONOMES (ESA)

 REPERE 1 : EQUIPE SEMI-AUTONOME, DE QUOI PARLE-T-ON ? 

 REPERE 2 : EQUIPE SEMI-AUTONOME, DES PRINCIPES CLEFS, MAIS PAS DE MODÈLE UNIQUE 



REPERE 1 : EQUIPE SEMI-AUTONOME, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Voici une des définitions des ESA (1) : « un mode d'organisation du travail où des employés sont collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production ... d'un service ... ».

Cette définition propose un changement de mode d'organisation, dans lequel la structure s'appuie désormais sur **les savoir-faire et les connaissances de « ceux qui font le travail » pour améliorer la qualité du service rendu.**

ET CONCRÈTEMENT, C'EST QUOI ?

C'est un mode d'organisation qui remet les professionnels de terrain au cœur de l'activité en :

- Repensant la répartition des rôles et missions entre les intervenants et l'encadrement opérationnel pour que chacun retrouve son cœur de métier,
- Développant des collectifs de travail composés de professionnels de terrain qui se réunissent à un rythme régulier, sur un temps déterminé, planifié et valorisé,
- S'appuyant sur le développement de l'autonomie : les ESA sont des espaces où les professionnels débattent, échangent généralement entre pairs, décident et conduisent des actions concrètes sur des champs d'actions définis.

L'ÉQUIPE SEMI-AUTONOME, POURQUOI ?

1	2	3
AMÉLIORER LE SERVICE RENDU AU BÉNÉFICIAIRE ET SES PROCHES	GARANTIR LA SANTÉ ET LA QUALITÉ DU TRAVAIL DU SALARIÉ	PÉRENNISER/BOOSTER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE
Meilleure prise en compte des besoins, des habitudes de vie et de leur évolution	Donner des marges de manœuvre pour agir sur les conditions de travail	Une organisation agile et apprenante qui développe les compétences par le collectif
Des interventions optimisées et complémentaires	Redonner du sens au travail, valoriser les compétences et expertises des salariés	Des conditions de travail et une stratégie RH plus attractive
Des remplaçants mieux informés des besoins de l'utilisateur	Rompre l'isolement, développer l'esprit d'équipe, encourager le soutien entre collègues	Une réduction des coûts liés à la moindre qualité de service, à l'absentéisme et à la sinistralité

(1) : «Equipe Semi Autonome de travail» de M.ROY, JC GUINDON, C PELLETIER
publié dans Etudes et recherche, 09.2000



REPERE 2 : **EQUIPE SEMI-AUTONOME : DES PRINCIPES CLÉS MAIS PAS DE MODÈLE UNIQUE (1/2)**

Une organisation en Equipe semi-autonome vise **un gain pour les bénéficiaires, les salariés et l'entreprise**. Afin que le dispositif ESA fonctionne, il est nécessaire d'en comprendre les principes clés qui conditionnent l'atteinte de ses objectifs.

UN (OU DES) COLLECTIF(S) À PENSER ET À CONSTRUIRE




Développement de l'intelligence collective

Afin de résoudre des aléas dans le travail, chaque salarié va mobiliser son intelligence, sa compréhension, ses connaissances, son vécu de situations de travail similaires.

Un travail en collectif, c'est l'opportunité de combiner des connaissances, permettre la confrontation des idées et des opinions, croiser les questionnements et les doutes pour favoriser le processus d'intelligence collective et ainsi faciliter l'émergence de résolutions de problématiques.

Les ESA s'appuient sur ce fondement : les réunions sont articulées autour des échanges sur le travail, les participants échangent leurs expériences, leurs points de vue, leurs difficultés. Ils font des propositions pour améliorer, adapter, simplifier, fluidifier le travail et son organisation.

Les échanges en ESA portent sur trois grands domaines :

-  Les situations de travail chez les bénéficiaires,
-  Les situations de travail à risque professionnel,
-  Les outils, procédures et organisation du travail en place au sein de la structure.

L'AUTONOMIE, UN PRINCIPE CLÉ D'UNE ORGANISATION ESA

Dans toute organisation, l'autonomie est reconnue comme un facteur de motivation, d'attractivité et de santé au travail. Elle est un facteur de performance au sens où les intervenants de terrain, parce qu'ils sont au plus près des situations de travail, sont sources de valeur ajoutée. L'autonomie est au cœur d'une organisation en ESA. Cependant, autonomie n'implique pas une absence de cadre et de soutien.

Définir le niveau autonomie adaptée à la structure

En phase de préparation la structure devra définir les marges de manœuvre (le niveau d'autonomie) qu'elle souhaite laisser aux ESA et tout au long du projet identifier comment les faire évoluer progressivement.

Des collectifs libres de choisir les sujets à l'intérieur du cadre défini par la structure

Dans le cadre défini par la structure, les participants à l'ESA décident collectivement des sujets qu'ils souhaitent traiter lors de la réunion. Au-delà de ce champ d'action, les ESA peuvent être saisies sur des sujets par les RS (responsables de secteur) ou plus largement par la structure. [\(Cf. Partie 3, Fiche Outil : De quoi parle-t-on en ESA ?\)](#)

Créer les conditions l'autonomie

Il est nécessaire de créer le cadre qui permet aux intervenants et aux collectifs de se saisir de cette autonomie nouvellement instaurée. Au commencement, Il peut y avoir « des tensions » car les salariés vont devoir confronter leurs représentations des situations de travail. Du temps est nécessaire pour que les participants apprennent à se connaître, à penser et à agir collectivement.

Enseignements issus du projet « Santé et qualité du service » : Dans plusieurs structures, un pilote de projet ESA issu du terrain a été créé. Il a un rôle de régulation, de soutien auprès des animatrices et il s'assure de la cohérence de fonctionnement des différentes ESA.



REPERE 2 : EQUIPE SEMI-AUTONOME : DES PRINCIPES CLÉS MAIS PAS DE MODÈLE UNIQUE (2/2)

LES CONDITIONS PROPICES À L'ÉMERGENCE DE L'AUTONOMIE

Définir le niveau d'autonomie :

Les ESA comprennent ce que l'on attendait d'elles et ce qu'elles peuvent faire ou ne pas faire

Définir un cadre clair et sécurisant :

L'organisation des ESA est programmée, les règles sont connues, le lieu est propice et adapté aux échanges

Dimensionner correctement le collectif :

Les ESA peuvent échanger plus aisément et le développement d'une dynamique coopérative est facilité

Identifier et prendre en compte les impacts sur l'ensemble de l'organisation :

L'évolution des rôles, missions et interactions « nouvelles » qui en découlent, doit être pensée, anticipée et accompagnée

Accompagner l'autonomisation :

Les ESA sont le résultat d'une démarche à laquelle tous les acteurs de la structure sont associés

UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE QUI IMPLIQUE DE REPENSER L'ORGANISATION GLOBALE DU SERVICE

Décider d'implanter les ESA dans son organisation, c'est se préparer à embarquer toute la structure, à anticiper et à gérer les impacts sur le reste de l'organisation. L'ESA constitue une nouvelle modalité d'organisation qui doit s'inscrire dans l'organisation globale de la structure.

Repenser la place des Responsables de Secteur (RS), celle des autres professionnels de la structure, et les interactions entre les différents professionnels/services

Faire évoluer la structure vers un modèle d'organisation « apprenante », où l'autonomie des intervenants de terrain est promue, nécessite de réinterroger et de projeter la vision du rôle de RS dans une organisation en ESA. La structure doit aussi penser la manière dont elle va accompagner ce changement de rôle des cadres intermédiaires ([Cf. Repère 7 : Organisation en ESA : Quel positionnement pour les RS ?](#))

Penser le processus des remontées et de traitement de la production des ESA

Les membres d'une ESA, parce qu'ils sont en prise directe avec le travail chez les bénéficiaires, mettent le doigt sur des dysfonctionnements, de l'inconfort au travail parfois même des situations à risque pour les salariés et/ou les bénéficiaires. Il convient donc de définir ce qui relève :

- ✦ **Du domaine de compétences et des prérogatives de l'ESA :** ce sur quoi l'ESA peut mettre en œuvre directement les solutions trouvées pour optimiser et améliorer le service et les conditions de son travail.
- ✦ **Des propositions nécessitant une validation/décision de la part des RS, voire de la direction :** les demandes de l'ESA (proposition de solutions à une problématique soulevée, demande de soutien, nouveaux outils, ...) doivent être relayées auprès de la ligne hiérarchique. Il convient donc de penser et communiquer le circuit d'information et de décision.

Enseignements issus du projet « Santé et qualité du service » : L'autonomie des équipes peut susciter des inquiétudes voire des réticences (parfois inconscientes) notamment chez quelques RS qui peuvent se sentir dépossédés. C'est une vigilance à avoir au cours du suivi et de l'évaluation de l'expérimentation. De manière anticipative, le sujet doit être abordé avec les RS, notamment dans le cadre du changement de posture que les ESA induisent chez les RS.

La première réunion de l'ESA est parfois difficile à démarrer car les participants ne se connaissent pas forcément et qu'ils ne sont pas habitués à ce format de travail. Mais les échanges sont vite nourris, et une dynamique collective s'installe rapidement et les équipes sont alors très rarement à court de sujets.



PARTIE 2

SE LANÇER DANS SA DÉMARCHE ESA : « PENSER LE PILOTAGE DU PROJET »

- 📍 REPERE 3 : PROGRAMMER SA DÉMARCHE [→](#)
- 📍 REPERE 4 : METTRE EN PLACE LE COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ (CPD) [→](#)
- 📍 REPERE 5 : FAIRE SON ÉTAT DES LIEUX POUR VALIDER SA DÉMARCHE DE MISE EN PLACE ESA [→](#)
- 📍 REPERE 6 : COMMUNIQUER SUR SON PROJET ESA POUR MOBILISER TOUS LES ACTEURS DE LA STRUCTURE [→](#)
- 📍 REPERE 7 : ORGANISATION EN ESA, QUEL POSITIONNEMENT POUR LES RS ? [→](#)
- 📍 REPERE 8 : CONSTRUIRE LES ARTICULATIONS AVEC LES AUTRES ROUAGES DE L'ORGANISATION [→](#)

FICHES OUTIL

- 🔑 IDENTIFIER SES FORCES ET FAIBLESSES POUR PASSER EN ESA : GRILLE OUTIL 1 [→](#)
- 🔑 IDENTIFIER SES FORCES ET FAIBLESSES POUR PASSER EN ESA : GRILLE OUTIL 2 [→](#)
- 🔑 EXEMPLES DE COMMUNICATION [→](#)
- 🔑 ANTICIPER LES FREINS À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE ESA, POUR MIEUX SE LANÇER [→](#)



REPERE 3 : PROGRAMMER SA DÉMARCHE (1/2)

Mettre en place une organisation en équipe semi-autonome (ESA) est un projet de transformation majeur qui doit être **pensé, construit, formalisé** et qui **nécessite de mobiliser les acteurs**.

QUELS SONT LES ACTEURS À MOBILISER ET À QUEL MOMENT ?






ACTEURS CLÉS	RÔLE PRINCIPAL	QUAND ?
La Direction & Le Conseil d'Administration	<ul style="list-style-type: none"> Décide de la mise en œuvre d'une organisation en ESA Définit la stratégie Porte la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> En phase de conception du pré-projet Pendant tout le projet
L'ensemble des salariés de la structure (et pas seulement ceux concernés par les ESA)	<ul style="list-style-type: none"> Participent à la construction d'organisation des ESA Participent à l'évolution des ESA 	<ul style="list-style-type: none"> Dès les premières réunions de conception des ESA
Les membres du CSE	<ul style="list-style-type: none"> Donnent leur avis sur le projet à sa création dans le cadre de leur prérogative CSE/CSST Suivent le projet de façon régulière et sont consultés dans le cadre de leur prérogative réglementaire tout au long du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Dès le début Pendant tout le projet
Les managers	<ul style="list-style-type: none"> Co-construisent les ESA avec les équipes et soutiennent leurs mises en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Dès le début Pendant tout le projet
Partie prenante externe : Usager, Conseil Départemental, ARS, CARSAT, ...	<ul style="list-style-type: none"> Conseillent, orientent vers des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> En début de projet À tout moment dans la vie du projet en cas de besoin

Le pilotage de la démarche va reposer sur une instance à construire, propre à chaque structure nommée Collectif Pilote Décloisonné (CPD). En cohérence avec l'esprit de la démarche, cette instance pluridisciplinaire et paritaire est un outil développant une organisation du travail coopérative et participative ([cf. Fiche repère : Mettre en place le collectif pilote décloisonné](#))

QUELS SONT LES ATTENDUS DE LA DÉMARCHE ?

Mettre en place une ESA, c'est se lancer ensemble dans une transformation organisationnelle importante. Chacun peut avoir des visions et des approches différentes sur les changements à apporter.

La démarche va nécessiter, pour sa pérennité et son efficacité, de partager collectivement et formaliser les attentes communes autour de ce projet. La direction et la gouvernant devra en premier lieu définir et lancer le projet de transformation organisationnelle orientée vers la mise en place d'ESA. Les premières questions à se poser seront :

-  Pourquoi la structure souhaite se lancer dans une démarche de transformation de son organisation ?
-  Pourquoi choisir de mettre en place des équipes semi-autonomes ?
-  Quels résultats attend-t-on de cette démarche ?
-  A quoi verrons-nous que les objectifs sont atteints ?
-  A partir de quels résultats d'impact, quels indicateurs ?



REPERE 3 : PROGRAMMER SA DÉMARCHE (2/2)

Commencer à s'interroger collectivement sur ces questions sera le point de départ du projet initial. Ces premiers éléments de la démarche doivent être discutés et confrontés aux visions et approches des différents acteurs de l'entreprise pour être complétés et enrichis.

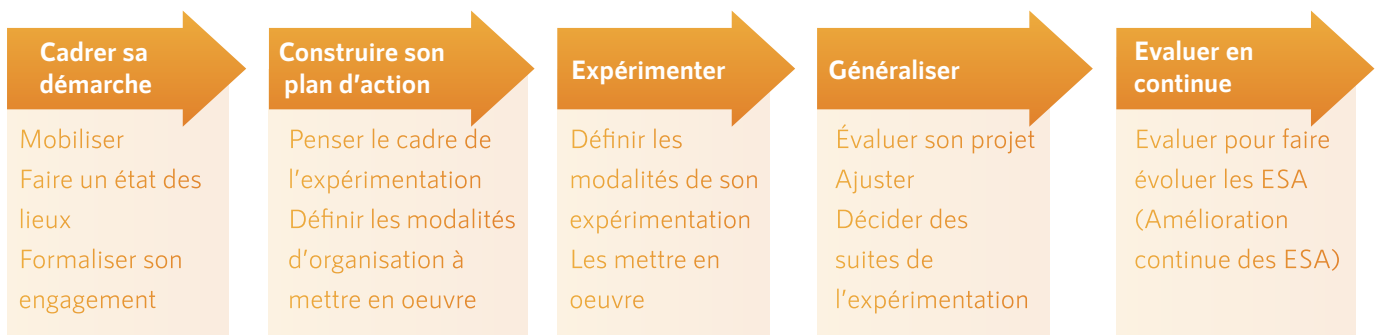
ENSEIGNEMENTS ISSUS DU PROJET « SANTÉ ET QUALITÉ DU SERVICE »

Deux catégories de motivation ont pu être observées :

Chercher de nouvelles façons de résoudre des problèmes récurrents : Absentéisme, turn-over, problèmes de planification et d'articulation des temps, fidélisation des salariés, attractivité, climat social, etc.)

Expérimenter une nouvelle manière de travailler et de fonctionner à l'occasion d'un projet de changement (fusion).

QUELLES SONT LES ÉTAPES À PLANIFIER ?



QUEL CALENDRIER ?

Le calendrier doit prendre en compte les contraintes de la structure et s'inscrire dans un principe de réalité. Il conditionne en partie sa faisabilité. L'ensemble de la démarche doit être planifiée :

- ✦ Se donner un cap,
- ✦ S'autoriser à avancer à son rythme,
- ✦ Ajuster le planning de départ si nécessaire faire des pauses : en effet, il est préférable de privilégier les «petits-pas» que d'avancer à marche forcée et de perdre en chemin des acteurs de l'entreprise.

QUEL SUIVI ET QUEL PARTAGE DES INFORMATIONS ?

Pour vous aider, voici quelques idées d'outils/actions à mettre en place :

Formaliser un rétro planning, **« dessiner »** une représentation graphique de chaque étape et de l'avancement de votre démarche, **construire** son tableau de bord des indicateurs, **utiliser** les plaquettes de communication, **identifier** les modalités de partage et/ou de diffusion des « productions » des ESA (par exemple création d'un dossier partagé sous format digital ou papier facilement accessible)...

Mettre en place ce type d'outils permet de suivre la vie du projet, son avancement et ses éventuels ajustements. D'autre part en s'obligeant à réfléchir au calendrier et aux étapes de son projet, on veille à préserver la dynamique du projet et donc l'adhésion des acteurs.





REPERE 4 :

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

Le Collectif Pilote Décloisonné constitue un objet de transformation qui porte déjà en soi une organisation du travail plus coopérative et participative. **C'est l'outil de pilotage cohérent avec l'esprit de la démarche.**

LE COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ, C'EST QUOI ?

- ✦ Cet outil de pilotage 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 dans sa prise de parole est « à égalité »,
- ✦ Il peut être fixe ou à géométrie variable (membres permanents et professionnels sollicités en cas de besoin en fonction de l'avancée de la démarches ESA) et doit s'adapter à vos réalités à votre structure (organisation, taille, territoire couvert, statut, services délivrés, etc.).

QUE FAIT-IL ?

- ✦ Il conçoit et pilote la démarche de mise en œuvre des ESA,
- ✦ Il la soutient en sensibilisant les salariés et s'assurant de leur implication,
- ✦ Il partage les résultats des travaux avec la Direction, qui à son tour les présentera en continue aux instances représentatives du personnel (IRP)
- ✦ Il envisage et prépare une communication régulière auprès des salariés afin de donner de la lisibilité 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 :



PRÉVOIR UN EFFECTIF ADAPTÉ

S'assurer de ce point va permettre de garantir des échanges constructifs de qualité. Ainsi il est nécessaire de doser l'effectif :

- ✦ Ni trop important (risques détectés : faible temps d'échanges par personne, perte de l'expression de certain, perte d'efficacité pas adapté à la production),
- ✦ Ni trop faible (risques détectés : pas de dynamique de groupe, perte de matière/d'apport pour la réflexion).





REPERE 4 :

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

PRÉVOIR LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU CPD

- ✈ Décider ensemble des règles de fonctionnement : assiduité, responsabilité, confidentialité, rythme des réunions, durée, lieu etc. Le CPD doit fonctionner sur des temps de travail dédiés et planifiés. Penser la place du CDP dans l'organisation notamment par rapport aux autres instances (comme instance légale CSE - le comté de Direction ..),
- ✈ 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),
- ✈ Les premières réunions du CPD doivent permettre de travailler sur les enjeux et le périmètre de la démarche ESA.

UNE COURBE D'APPRENTISSAGE INDIVIDUEL ET COLLECTIF DES COOPÉRATIONS :

La coopération s'apprend en l'expérimentant

- ✈ Le collectif n'est pas spontané. Au fur et à mesure, des habitudes de travail se créent, les échanges deviennent des plus en plus fluides et gagnent en profondeur. Ils s'accompagnent d'une certaine liberté de parole. Les niveaux hiérarchiques s'estompent et chaque voix va alors pouvoir avoir la même valeur,
- ✈ Pour la ligne hiérarchique, cela demande une évolution de posture pour accepter de « ne plus être dans sa fonction » mais sur un pied d'égalité avec les autres membres du CPD,
- ✈ Les participants au fil du temps, s'autorisent à s'interpeler, à formuler une difficulté, un malaise, une incompréhension. L'évolution de ces postures et les réactions caractéristiques qui en découlent, constitueront un bon indicateur du bon fonctionnement 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 »
- (Paroles d'une directrice de structure)

« C'est certain qu'au début on n'avait pas les mêmes échanges »
- (Paroles de 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 »
- (Paroles d'Aide à Domicile)





REPERE 5 :

FAIRE SON ÉTAT DES LIEUX POUR VALIDER SA DÉMARCHE DE MISE EN PLACE DES ESA

Il s'agit d'identifier quelques pistes d'actions préparatoires à la démarche afin de faciliter sa mise en oeuvre et de définir ses objectifs : **A quoi la structure veut-elle répondre en conduisant une démarche de transformation de son organisation basée sur la mise en place d'ESA ? Quelles sont ses attentes ?**

Quoi ?	POURQUOI ?	COMMENT ?
Mettre en discussion le projet de démarche ESA au sein du Collectif Pilote Décloisonné et dans l'instance de dialogue social (CSE)	<ul style="list-style-type: none"> Créer un climat de confiance bénéfique au futur engagement des salariés. Poser les bases de la démarche paritaire et décroisonnée 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à l'ordre du jour d'un CA et d'un CSE le cas échéant, le principe d'une démarche ESA et de ses enjeux pour les différentes parties.
Evaluer les points forts et les points faibles de sa structure	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à la direction et aux représentants du personnel d'identifier les conditions de faisabilité de la démarche (compétences, organisation interne, etc.) et de s'y préparer. 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser une journée de sensibilisation associant le premier cercle de salariés concernés par la mise en oeuvre de la démarche.
Identifier si des actions préalables nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> Identifier la notion d'ESA et les freins éventuels concernant la démarche. 	<ul style="list-style-type: none"> Sonder les équipes sur la perception de la démarche Mener une petite enquête interne par questionnaire, discussion en réunion mensuelle par exemple, etc.
Repérer et consolider les compétences internes en conduite de projet	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les acteurs compétents sur le sujet. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les difficultés et les réussites en conduite de projet (à partir des expériences passées). Proposer une formation/sensibilisation le cas échéant pour renforcer les compétences collectives.
Préparer le management et les acteurs relais	<ul style="list-style-type: none"> Clarifier le rôle et les contributions possibles de chacun. 	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir le temps et les appuis nécessaires pour favoriser leur implication et leur engagement.



FICHES OUTIL :

IDENTIFIER SES FORCES ET FAIBLESSES POUR PASSER EN ESA : GRILLE OUTIL 1



IDENTIFIER SES FORCES ET FAIBLESSES POUR PASSER EN ESA : GRILLE OUTIL 2



REPERE 6 : COMMUNIQUER SUR SON PROJET D'ESA POUR MOBILISER TOUS LES ACTEURS DE LA STRUCTURE (1/2)

Une communication régulière, tout au long du projet participe à la réussite du projet, elle doit être anticipée. Celle-ci a pour objectif **de faire comprendre le projet de transformation, de faire adhérer, de mobiliser et de faire participer les acteurs de terrain, parties prenantes du changement** (intervenantes, RS, assistante planning, etc.).

QUI COMMUNIQUE ?

C'est à la direction/conseil d'administration d'organiser la communication et s'assurer de son effectivité en tant que de porteur de la démarche et cela même si les membres du CPD vont contribuer au pilotage de la communication. La direction /conseil d'administration va notamment donner les moyens et ressources nécessaires pour réaliser ses tâches (temps dédiés, ressources en personnes...).

Pour déployer la communication et mobiliser les salariés autour de la démarche, plusieurs autres acteurs, outre la direction et ses représentants, pourront jouer le rôle d'ambassadeurs de la démarche :

- ✦ Les membres du CPD,
- ✦ Les salariés engagés dans les ESA qui témoigneront de leurs vécus,
- ✦ ...

CONSTRUIRE SA COMMUNICATION

Communiquer sur son projet d'ESA, ce n'est pas juste «donner de l'information» mais c'est donner du sens au projet pour mobiliser toutes les parties prenantes de votre structure. Il sera donc nécessaire d'organiser la communication, de penser les messages en amont et de les adapter aux différentes cibles.

Ainsi pour définir sa stratégie de communication et construire un plan de communication adapté, il est nécessaire de pouvoir anticiper et se poser les questions suivantes : pourquoi ? Pour quel(s) objectif(s) ? Quand ? Auprès de qui ? Par qui ? Quels messages ? Quels supports de communication adaptés ? Quels canaux de diffusion efficaces, etc.

Voici quelques bonnes pratiques pour une meilleure communication :



REPERE 6 : COMMUNIQUER SUR SON PROJET D'ESA POUR MOBILISER TOUS LES ACTEURS DE LA STRUCTURE (2/2)

SUR QUOI COMMUNIQUER ?	POURQUOI ?
La définition, les enjeux et le périmètre de l'expérimentation ESA	Faire comprendre la démarche et en quoi elle est différente d'autres transformations entreprises
Les étapes de la démarche (feuille de route)	Permettre aux acteurs de l'entreprise de se situer dans la démarche et de se projeter dans le projet
Les résultats, les avancées, les enseignements, ce que produits les ESA, etc.	Faire connaître les résultats des expérimentations Valoriser le travail réalisé et les réussites dans le cadre de l'expérimentation
L'adaptation du calendrier de la démarche notamment face à une situation de crise.	Montrer qu'on n'abandonne pas le projet mais qu'on choisit de lui donner de meilleures conditions de réussite en l'ajustant dans sa temporalité de mise en œuvre

QUELS OUTILS DE COMMUNICATION POUR PARLER DU PROJET ESA ?

Avant de se lancer dans la création d'outils de communication spécifiques à la démarche, il s'avère utile de faire un recensement de l'existant (réunions internes, affichages, lettres d'information, site internet/intranet, réunions CSE etc.). En effet, s'appuyer sur les outils de communication internes déjà présents permet d'utiliser ce qui fonctionne ou d'en améliorer l'efficacité.

EXEMPLES D'OUTILS DE COMMUNICATION	OBJECTIFS QUE L'ON PEUT SE DONNER
Affiche ou note de service	Adopter une communication institutionnelle qui conforte la démarche ESA et permet de toucher tous les salariés.
Compte-rendu	Consigner les réflexions et les décisions pour suivre la progression collective Partager avec l'ensemble des salariés les réalisations.
Présentation en réunion	Partager les informations aux moments clés de la démarche Répondre aux interrogations.
Slogan	Donner une identité à la démarche et exprimer l'idée forte de la démarche ESA au sein de la structure. Le slogan peut être un outil fédérateur dans une démarche projet. Exemple : « Jouons collectif pour un travail bien fait ».
Lettre interne	Valoriser la démarche Reconnaître que la démarche intègre pleinement la politique de l'entreprise Diffuser largement en interne avec un média existant.

3 exemples de stratégie de communication choisies dans le cadre du projet « Santé et qualité du service » : Présentation du projet en relèves par la responsable du SAAD (à l'issue de la relève, les intervenants avaient dix jours pour se porter volontaires) ; présentation en réunion d'équipe par la responsable du SAAD ; présentation par chaque RS au cours de points opérationnels individuels.



FICHE OUTIL : Exemples de communication →



REPERE 7 : **ORGANISATION EN ESA : QUEL POSITIONNEMENT POUR LES RESPONSABLES DE SECTEUR ? (1/2)**

Les Responsables de Secteur (RS) jouent un rôle central dans la réussite d'intégration et de pérennisation d'une organisation en ESA. Le fonctionnement en ESA **fait évoluer le rôle, les missions et la posture des RS.**

ACCOMPAGNER LES RS DANS CE CHANGEMENT

Dès lors qu'il est question de faire évoluer la structure vers un modèle d'organisation « apprenante » où l'autonomie des intervenants de terrain est promue, il devient nécessaire de poser clairement ce qui sera attendu des cadres intermédiaires que sont les RS et les assistants RS : leurs rôles et missions de manière générale et leurs places dans la démarche ESA.

L'expérience de terrain montre que **devenir un manager ressource, apprendre à coopérer avec l'ESA et l'animateur, être le relais entre l'ESA et le comité de pilotage décloisonné (CPD)** doit être anticipé. C'est pourquoi la participation des RS en amont du lancement de l'expérimentation est indispensable. Une formation spécifique pour accompagner ces changements doit être prévue et devra intégrer les évolutions de rôle, de missions et de posture.

Voici quelques unes des principales évolutions identifiées :

Les RS ne sont plus dans une posture du « faire » ou du « faire faire » mais dans celle « d'aider à faire ». Intégrer cette nouvelle posture pour ne plus être dans le «faire» ou le «faire faire» requiert un développement des compétences relationnelles.

Les RS doivent :

Accepter de laisser plus d'autonomie aux équipes d'intervenants sur des domaines prédéfinis :

- ✈ S'assurer que les animateurs se sont appropriés leur rôle, les accompagner et les soutenir,
- ✈ Accueillir les remontées des ESA, accepter d'autres visions du travail et de son organisation,
- ✈ Traiter les demandes des ESA et faire un retour à l'ESA sur ce qui est demandé et proposé.

Soutenir la démarche pour accompagner les animateurs :

- ✈ Aider l'animateur à structurer et à formuler les idées pour reconstituer les échanges,
- ✈ Être à l'écoute des difficultés de l'animateur et le conseiller sur son rôle, sa posture et ses techniques d'animateur.

Aider à résoudre les difficultés sur lesquelles l'ESA n'a pas la main :

- ✈ Traiter les questions qui relèvent de son périmètre de décision,
- ✈ Transmettre des questions au CPD ou à la direction si nécessaire,
- ✈ Transmettre au CPD les solutions d'une ESA qui pourraient faire l'objet d'une généralisation,
- ✈ Faire un retour à l'ESA sur prises de décisions à son niveau, par le CPD ou la direction selon les moyens définis.

Prendre en compte les réunions ESA dans le fonctionnement quotidien :

- ✈ Anticiper et organiser la logistique : s'assurer de la disponibilité de la salle de réunion. Aménager les plannings pour assurer à la fois une arrivée à l'heure chez les bénéficiaires mais également aux réunions de l'ESA,
- ✈ Organiser le temps du débriefing avec l'animateur au plus près de la réunion (les premiers débriefings seront probablement plus longs du fait d'une démarche et de postures nouvelles.

Enseignements issus du projet « Santé et qualité du service » : Dans deux structures accompagnées, après le lancement des ESA, les RS se sont rapidement inspirés de l'organisation en ESA pour créer leur propre fonctionnement collectif. Les RS se sont ainsi retrouvés dans le cadre d'une réunion régulière, une sorte d'ESA pour les RS : y sont questionnés leur expérience du fonctionnement de leurs ESA, l'évolution de leur rôle, et les nouvelles postures à adopter.



REPERE 7 : ORGANISATION EN ESA : QUEL POSITIONNEMENT POUR LES RESPONSABLES DE SECTEUR ? (2/2)

LE RS, DANS L'ESA OU EN DEHORS ?

Le Collectif Pilote Décloisonné doit s'emparer dès la phase de préparation de l'expérimentation de la question de l'intégration ou non des RS (responsables de secteur) aux ESA.

Enseignements issus du projet « Santé et Qualité du Service » : Le choix a été fait de ne pas inclure les RS aux ESA, afin de libérer au maximum la parole. D'autres projets expérimentaux ont pris le parti d'intégrer les RS aux ESA. Comme souvent, il est difficile de dire quelle est la « bonne » solution, les deux façons de faire présentant des avantages et des inconvénients. La taille de la structure, le niveau d'autonomie déjà en place, la maturité des équipes de terrain et des RS, les habitudes de travail, les objectifs de la structure sont des éléments à prendre en compte dans la décision.

INTÉGRER LES RESPONSABLES DE SECTEURS AUX ESA

POUR

CONTRE

Des ESA opérationnelles plus rapidement :

- le leadership est pris par le RS,
- l'animation est assurée de fait par le RS.

La présence des RS peut freiner l'expression des intervenants qui n'osent pas évoquer certains sujets devant les RS.

Le RS peut prendre le « lead » dans la dynamique du groupe et les intervenants pourront avoir tendance à se reposer sur ce dernier.

Le cadre s'instaure plus facilement, le RS est garant de fait du respect de l'objectif de départ des ESA : parler du travail.

Nous avons pu observer que les premières réunions d'ESA hors la présence du RS, tournent parfois à l'expression de revendications qui s'éloignent de l'expression sur le travail.

L'absence des RS favorise « l'organisation apprenante » :

Les intervenants en charge de l'animation développent de nouvelles compétences qu'elles n'auraient pas développées si la RS avait pris ce rôle, gagnent en confiance et se révèlent.

L'ESA réfléchit ensemble à la résolution des problèmes et présente à la RS ses réflexions et les solutions imaginées. Les intervenants sont valorisés.

Si elle ne participe pas à l'ESA, la RS peut vite être « coupée » de son équipe si les débriefings ne sont pas systématisés et de qualité.

Disponibilité des RS :

Une fois la généralisation décidée, il est matériellement impossible pour un RS de participer à plusieurs ESA.

L'ESA animée par le RS est dépendante de sa présence => Annulations possibles.

La place des RS vis-à-vis des ESA est pensée pour permettre de « garder le lien ».



REPERE 8 : **CONSTRUIRE LES ARTICULATIONS AVEC LES AUTRES ROUAGES DE L'ORGANISATION**

Les ESA ne sont qu'un maillon du processus de production. Il est donc nécessaire de (re)penser aussi « ses connexions » avec les autres acteurs et l'impact de la mise en œuvre des ESA sur l'ensemble de l'organisation.

L'ESA, PRODUCTEUR ET ACCÉLÉRATEUR DE VALEUR AJOUTÉE

Les intervenants, parce qu'ils sont en prise directe avec le travail chez les bénéficiaires, mettent le doigt sur des dysfonctionnements, de l'inconfort au travail parfois même des situations d'insécurité pour les salariés et/ou les bénéficiaires.

Ainsi, l'ESA fait émerger des solutions « pratico-pratiques », « sur-mesure » pour répondre à des « difficultés » et améliorer le service rendu, les conditions de travail et/ou le fonctionnement du service. La production de l'ESA peut aussi se traduire par des propositions d'amélioration continue (demande d'aide/de soutien, nouveaux outils, etc.).

Certaines de ces solutions sont directement applicables, d'autres demandent validation de la part du RS, voire de la structure (direction, CPD).

Parmi les actions identifiées localement par l'ESA, certaines peuvent servir à tous les salariés de la structure. La généralisation doit faire l'objet d'échange en Collectif pilote décloisonné.

LA RS, COURROIE DE TRANSMISSION ENTRE L'ESA ET LE CPD

Chaque RS collecte et prend connaissance de ce qui est produit en ESA, à travers les débriefings avec l'animateur. Le RS opère un premier arbitrage et traitement de ce qui lui est remonté.

Sur son périmètre, les RS valident ou non les propositions qui leur sont faites. Ils en informeront l'ESA et le CPD. Concernant les sollicitations ou propositions qui ne dépendent pas de son périmètre, les RS les remontent au CPD ou au professionnel légitime (DRH, Direction, ...) qui apportera une réponse.

LE CPD ORGANISE LA GÉNÉRALISATION DES PROPOSITIONS PERTINENTES

- **Il capitalise** les solutions mises en place localement par les ESA et/ou validées par le RS,
- **Il décide** des réponses aux demandes et aux questions des ESA, des actions à mener, des solutions à généraliser à l'ensemble de la structure,
- **Il organise** la mise en œuvre et le suivi des actions y compris la saisine des responsables concernés (services supports par exemple) ,
- **Il organise** le rendu-compte aux ESA sur les décisions prises : validation des propositions, actions correctives mises en place, motif de refus d'une proposition.





FICHE OUTIL :

IDENTIFIER SES FORCES FAIBLESSES POUR PASSER EN ESA : GRILLE OUTIL 1

Il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès d'une démarche ESA, ses marges de progression et les leviers à actionner pour s'y préparer au mieux. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, il ne s'agit pas d'obtenir le meilleur résultat pour se lancer mais d'identifier des écarts à combler.

A renseigner soit par le collectif pilote décloisonné, soit par la direction et la gouvernance.



QUESTIONS

Préciser dans la colonne « commentaires » les points de discussion engendrés par la question, les accords ou désaccords, les points de carence mis en évidence... Tout ce qui a concouru au consensus autour du choix de la réponse.

OUI

NON

SCORE

COMMENTAIRES

La présidence/direction et les IRP souhaitent clairement s'engager dans la démarche (engagement exprimé en CSE, en CA, lors d'une réunion, etc.).

3 points

-1 points

La structure est sensible au triple enjeu de qualité du service, qualité du travail et performance globale.

1 point

0 point

Le dialogue social est de bonne qualité (permet une discussion sur le travail, respecte les prérogatives de chacun, sa qualité reste stable etc.).

1 point

0 point

Les personnels (intervenants, RS, assistants RS et managers) pourront dégager du temps pour s'impliquer dans la démarche.

2 points

-1 points

La qualité des relations professionnelles est bonne et favorisera la discussion sur le travail y compris sur les problèmes concrets (absentéisme, turn-over, répartition de la charge de travail, communication/transmission des informations, etc.).

1 point

0 Point

La présidence prévoit un pilotage direction/représentants du personnel de la démarche (dans le cadre du dialogue social).

2 points

0 Point

Le management aura un rôle essentiel dans la démarche (facilitation de sa mise en œuvre et capacité à questionner ses pratiques).

1 point

0 Point

La direction est prête à associer toutes les catégories de personnels à la démarche.

2 points

-1 points

La démarche sera traitée comme un projet avec une structuration dans la durée (calendrier, phasage, pilotage, etc.).

1 point

0 Point

Les salariés seront en capacité de modifier leurs pratiques et l'organisation pour les améliorer en expérimentant de nouvelles façons de travailler.

2 points

-2 points

TOTAL

SCORE INFÉRIEUR OU ÉGAL À 4

La structure doit poursuivre la préparation en discutant collectivement sur : Quels sont les points de blocage identifiés ? Comment les traiter avant le lancement de la démarche ?

SCORE COMPRIS ENTRE 4 ET 7

La structure semble prête à se lancer, cependant, subsistent des marges d'amélioration. En même temps que la structure se lance, elle doit progresser sur certains principes (ceux pour lesquels la réponse est «non»).

SCORE ÉGAL OU SUPÉRIEUR À 7

La structure compte d'atouts pour se lancer efficacement, cependant elle doit rester vigilante sur les carences constatées et veiller à les résoudre au cours de la démarche.





FICHE OUTIL :

IDENTIFIER SES FORCES FAIBLESSES POUR PASSER EN ESA : GRILLE OUTIL 2

AVANT DE DÉMARRER : FAIRE LE POINT DES FORCES ET FAIBLESSES

Identifier de façon collective et partagée les atouts et faiblesses de votre structure avant de vous lancer dans votre démarche ESA.

	NIVEAU DE PRÉPARATION			POINTS FORTS	CE QU'IL FAUDRAIT FAIRE POUR BIEN SE PRÉPARER
	+	+/-	-		
Ressources internes en matière de conduite de projet					
Qualité du dialogue social interne					
Maîtrise des principes de la démarche ESA					
Engagement des salariés					
Engagement du management et des acteurs relais					
Autre, préciser :					

CONCLUSION / DÉCISION :





EXEMPLES DE NOTES D'INFORMATION

« INFOS DE (DATE)

PROJET XXXX : Nous avons lancé cette année un projet liant la sécurité et la prévention des risques avec la performance de notre organisation. XXXX sera l'année de l'expérimentation : un groupe de 6 personnes (dont 3 salariés d'intervention) travaillera à la possibilité de créer des équipes semi-autonomes, et de les mettre en place dès le deuxième semestre en test. Nous vous tiendrons informés régulièrement à ce sujet. »

« INFOS DE (DATE)

Equipes semi-autonomes « nom choisi » : comme évoqué depuis quelques semaines, nous lançons notre expérimentation cette année ! Le but ? Créer tout d'abord 4 équipes de 8 à 10 salariés qui auront un nouveau fonctionnement au quotidien. L'idée étant de créer plus d'autonomie dans vos missions et permettre une prise de responsabilités nouvelles : gestion des tâches et missions au quotidien, gestion des remplacements, modifications pertinentes des plannings, résolution des petits problèmes quotidiens, des concertations plus régulières dans le mois, participation aux évaluations simples, etc. etc.

Merci à celles et ceux qui ont manifesté leur intérêt pour ce beau projet qui j'en suis sûr sera la norme pour dans les années à venir. »



FICHE OUTIL : EXEMPLES DE COMMUNICATION (2/2)

EXEMPLE DE COMMUNICATION AUPRÈS DE L'ENSEMBLE DES SALARIÉS

L'association XXX souhaite s'engager dans la mise en place d'une innovation managériale qui permette d'expérimenter un nouveau mode d'organisation du travail qui s'appuie sur le développement de l'autonomie des intervenants par un fonctionnement en équipes semi-autonomes.

Ce projet s'inscrit dans une réflexion axée sur la question du travail des intervenants à domicile en préparant une démarche de Qualité de Vie au Travail.

Le travail en équipe repose sur deux objectifs :

- la **qualité du travail** des intervenants (dans un contexte de difficultés de recrutement)
 - la **qualité du service** rendu aux usagers (dans un contexte de vieillissement de la population)
- Avec le souci de la **performance** économique (dans un contexte de recherche d'équilibre économique).

NOTRE ORGANISATION EN ESA EN COURS D'EXPÉRIMENTATION :

Des équipes volontaires issues de différents secteurs expérimentent une nouvelle organisation avec :

- Une **équipe de X à X** intervenantes,
- animée par une **intervenante-animatrice** en lien avec la responsable de secteur.

Dans le cadre des « ESA », les intervenantes expérimentent un fonctionnement différent avec :

- Des temps de rencontres adaptés : Xh par mois
- Des actions concrètes qui vont au-delà des constats
- 3 missions socles :
 - Les situations (répartitions de tâches, remontées des situations de travail à risque, ..),
 - Ambassadeur (intégration et tutorat),
 - Optimisation des plannings.

Mais aussi en fonction des équipes : les évaluations, le repérage des fragilités, les tournées, les tâches de week-end, le soutien entre pairs, etc.

POURQUOI PASSER EN ESA ?

Voici des retours de professionnels de terrain qui se sont lancés dans des ESA :

- ✈ Avoir du travail d'équipe pour m'impliquer dans mon travail, retrouver du sens à mon travail
- ✈ Me sentir moins isolée et avoir l'occasion de vivre une aventure, voir ce projet comme une chance d'avoir la possibilité d'organiser son travail différemment et d'être acteur de ce changement. Apporter mon expérience aux collègues
- ✈ Avoir un échange en direct entre collègues, c'est mieux que les échanges par télégestion, ou par écrit sur les transmissions et cela évite les interprétations. Avoir des relations entre salariées, appartenance à une équipe, cohésion d'équipe, dynamique
- ✈ Se décharger, avoir un lieu qui permette l'écoute et qui permette de réduire la charge mentale en lien avec les interventions. Pouvoir décider ensemble, négocier et arbitrer ensemble sur des situations vécues comme délicates ou complexes
- ✈ Trouver des gens pour travailler, agir sur les recrutements et l'image de l'emploi dans notre association
- ✈ Contribuer à l'intégration des nouveaux salariés et les fidéliser





FICHE OUTIL :

ANTICIPER LES FREINS À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHÉ ESA POUR MIEUX SE LANCER

Ce tableau recense les freins et difficultés observés dans le cadre du projet expérimental « Santé et Qualité de Service » dans 9 structures de la région Auvergne-Rhône-Alpes et donne à voir les solutions qu'elles ont mises en œuvre pour les dépasser.

RÉSERVES OBSERVÉES	ARGUMENTAIRE / RÉPONSE APPORTÉE
Nous n'avons pas les compétences pour mener une telle démarche.	Sensibiliser/former le « Collectif Pilote Décloisonné » (CPD) qui pilotera la démarche. Former et accompagner les salariés qui s'impliqueront dans la démarche.
Nos salariés ont déjà été impliqués dans plusieurs démarches avec des résultats mitigés ou bien de faibles marges de manœuvre.	Rappeler l'esprit et l'ambition de la démarche ESA qui loin d'être une mesure d'ajustement, consiste à expérimenter une nouvelle forme d'organisation apprenante qui mise sur l'élargissement des responsabilités et l'autonomie des équipes.
Il y a un risque d'un manque de disponibilité de la direction et/ou du management (instabilité liée au turn-over, charge de travail) avec des effets sur la dynamique.	Mobiliser et donner des moyens adaptés aux RS, assistants RS de secteur et managers, ainsi qu'au CPD. Assurer la permanence d'un représentant de la direction dans les temps forts et les décisions au cours de la démarche. Prendre en compte cette donnée dans la planification de la démarche, prioriser les projets (ne pas conduire plusieurs projets simultanés).
Crainte d'une démarche « gadget » centrée sur les dimensions périphériques du travail et masquant les vrais problèmes.	S'inspirer ce que d'autres structures ont réussi à faire. L'approche portée dans ce guide repose sur l'amélioration continue du travail réel et de ses conditions de réalisation dans l'intérêt de tous (bénéficiaire/familles, salariés et structure). Prendre le temps de mesurer l'intérêt, les motivations en interne, faire le lien entre les problématiques de la structure, ses priorités. L'organisation ESA peut-elle y répondre ?
Il existe des tensions sociales et/ou un déficit de dialogue social qui peut rendre difficile l'engagement dans la démarche.	Construire au préalable, un climat de confiance entre les acteurs, en partageant les motivations et l'intérêt de la démarche, pour la mener à bien. Informé et impliquer les représentants du personnel et instances réglementaires (CSE/CSCCT). S'appuyer sur des sujets concrets de la démarche pour faire progresser le dialogue social.
La notion de performance ne trouve pas forcément d'écho dans la structure pour des raisons diverses.	Adopter un discours centré sur la qualité, l'efficacité du service rendu, et la qualité du travail et plus globalement l'amélioration des conditions de travail. Echanger en collectif sur la notion de performance et d'efficacité et de ce qu'est un travail de qualité : qu'est-ce que chacun y met ? quelles définitions collectivement on se donne ? comment le CPD les traduit en objectifs ?
La démarche est perçue comme trop complexe et trop globale par beaucoup.	Une démarche ESA, ce n'est pas tout entreprendre en même temps et sur tous les sujets. Proposer des exemples de sujets à discuter. La structure peut donc se lancer à petite échelle et commencer par expérimenter sur un petit périmètre selon ses contraintes et ses possibilités.



PARTIE 3

DÉBUTER L'EXPÉRIMENTATION

- 📍 REPERE 9 : DÉFINIR LE CONTOUR DES ÉQUIPES POUR L'EXPÉRIMENTATION [→](#)
- 📍 REPERE 10: PRÉVOIR LA DURÉE DE L'EXPÉRIMENTATION [→](#)
- 📍 REPERE 11 : DÉCIDER DU RYTHME ET DE LA DURÉE DES RÉUNIONS ESA [→](#)
- 📍 REPERE 12 : PRÉVOIR LES MODALITÉS D'ANIMATION DES ESA [→](#)
- 📍 REPERE 13 : RÉUSSIR À ANIMER UNE RÉUNION ESA AVEC LES ACTEURS IMPLIQUÉS [→](#)
- 📍 REPERE 14 : RÉFLÉCHIR À LA LOGISTIQUE [→](#)

FICHES OUTIL

- 🔑 FORMATION DES ANIMATEURS – EXEMPLE DE PROGRAMME [→](#)
- 🔑 CHECK LIST POUR LA PRÉPARATION DES RÉUNIONS ESA [→](#)
- 🔑 DE QUOI PARLE - T- ON AU COURS D'UNE RÉUNION ESA ? [→](#)
- 🔑 EXEMPLE DE FICHE NAVETTE ESA/RESPONSABLE DE SECTEUR [→](#)





REPERE 9 :

DÉFINIR LE CONTOUR DES ÉQUIPES POUR L'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.

Il revient au collectif pilote décloisonné (CPD) d'organiser la mise en œuvre des principes clés de la démarche ESA et de déterminer la stratégie de changement au regard de son contexte propre.

Au-delà du rythme et de la durée des réunions, un questionnement préalable est notamment nécessaire sur les caractéristiques des ESA que l'on souhaite créer et sur leur contour pour l'expérimentation.

CHAQUE STRUCTURE DÉFINIT SES PROPRES CRITERES POUR CRÉER SON ESA

Le nombre d'équipes et le périmètre concernant **les activités de la structure**. Pour les structures ayant à la fois une activité d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) et des soins infirmiers (SSIAD), la gouvernance et le collectif pilote décloisonné (CDP) doivent s'interroger sur les activités à organiser en équipe semi-autonome : **Faut-il créer des Equipes Semi-Autonomes exclusivement SAAD ? Des ESA exclusivement SSIAD ? Ou peut-on mixer et avoir des ESA SPASAD ?**

Il convient de prendre en compte :

Les différences qui existent entre les 2 activités : financement des temps de coordination pour les SSIAD ce qui est rarement le cas pour les SAAD, organisation des interventions etc. ;

L'opportunité pour la structure de développer la coopération entre le SSIAD et le SAAD. Il est à noter que ce point est un enjeu central dans le cadre de la réforme des services à domiciles initiée par la Loi de financement de la Sécurité Sociale du 23 décembre 2021.

Appartenant à un secteur géographique commun ?	Selon l'activité (SSIAD, SAAD, SPASAD...)	CDD/CDI/Intérimaires/ Titulaires ou contractuels de la Fonction Publique Territoriale
Anciens / Nouveaux embauchés ?	Salariés volontaires ou prédéterminés ?	Ayant des bénéficiaires en commun ?

Réunir des intervenants **avec des bénéficiaires en commun** présente l'avantage de se concerter pour améliorer directement la prise en charge (interventions, coordination, ...). MAIS, cela ne doit pas être l'unique critère, car il n'est pas stable dans le temps. D'autre part, on assiste à des échanges très constructifs entre intervenants qui pour autant n'ont pas de bénéficiaires en commun.

Les structures sectorisées ont un intérêt à prendre en compte **le secteur géographique** pour constituer leurs équipes.

Les ESA sont un formidable **vecteur d'intégration et de fidélisation des nouveaux salariés**. Il est recommandé de faire participer les nouvelles recrues aux ESA. Les échanges et apports des « anciens » éclairent le groupe par leur expérience diversifiée, les « nouveaux » apportent un regard neuf sur les situations et l'organisation.





REPERE 9 :

DÉFINIR LE CONTOUR DES ÉQUIPES POUR L'EXPÉRIMENTATION (2/2)

DEBUTER L'EXPÉRIMENTATION : QUI EMBARQUER ?

Selon la taille et l'organisation de la structure, vous pouvez décider d'expérimenter les ESA sur l'ensemble de la structure ou commencer avec des équipes-pilotes.

Le choix d'expérimenter sur un nombre d'équipes restreint oblige à gérer temporairement un fonctionnement à deux vitesses. Cela contraint à gérer les interactions entre les deux modes de fonctionnement (gérer l'intervention d'un bénéficiaire accompagné par deux salariés appartenant à une même ESA et par un troisième salarié hors ESA).

Choisir d'expérimenter sur la totalité du service implique la mise en œuvre d'un dispositif de suivi plus important (exemples : gestion et suivi du changement pour plus de salariés, pouvoir répondre à plus de questionnements, s'adapter pour traiter plus de demandes etc.), et une adaptation de la démarche sur un large périmètre.

Quelle que soit l'option choisie, il sera préférable de ne pas modifier la composition des ESA pendant la durée de la phase d'expérimentation : les modifications seront à intégrer après l'évaluation, à la suite des décisions de généralisation ou d'ajustement par le CPD.

COMMENT CONSTITUER LES ÉQUIPES ?

Il y a autant de cas de figures que de structures. Le seul point incontournable en termes de méthode est de s'appuyer sur le volontariat des salariés.

COMBIEN D'INTERVENANTS PAR ESA ?

Pour assurer l'expression de chacun des participants et faciliter l'animation, il est conseillé d'opter pour des groupes de dix personnes au maximum.

ESA, UNE LISTE DE PARTICIPANTS FERMÉE OU OUVERTE ?

Comme tout groupe de travail, l'ESA n'est au départ qu'une collection d'individus qui doivent apprendre à travailler ensemble et à se faire confiance. Ainsi, il semble plus pertinent de viser la stabilité des équipes, pour leur permettre aux intervenants de prendre leurs marques et de se connaître. L'ESA doit être pensée comme un collectif stable. Il évolue simplement au gré de la sortie ou l'intégration d'un nouveau salarié ou des nouvelles contraintes/réalités du services (modification de la sectorisation, montée en charge sur des situations complexes, intégration d'équipe SPASAD, ...)

Enseignements issus du projet « Santé et Qualité du Service » :

- Toutes les structures ont fait le choix de l'expérimentation sur un nombre limité d'équipes et ont progressivement élargi le périmètre concerné. Cela n'a pas posé de difficulté particulière.
- Le nombre d'équipes a été défini en amont et il y a eu un tirage au sort ou une sélection des volontaires pour constituer les équipes.
- Les équipes sont restées stables. Néanmoins, le contexte de crise et l'absentéisme qui en a découlé a contraint certaines structures à fusionner temporairement deux équipes en une. Exceptionnellement, tel ou tel participant a pu changer d'ESA afin d'échanger avec davantage de collègues intervenant sur un même dossier.
- Deux structures considérant la question du suivi du dossier de l'utilisateur comme centrale ont choisi d'inviter ponctuellement aux réunions ESA des intervenants non participants à des ESA. Cela a permis de valoriser des intervenantes qui ont ainsi pu partager leur expérience et par ricochet donner l'envie à ces intervenants invitées de rejoindre une future ESA.



REPERE 10 : PRÉVOIR LA DURÉE DE L'EXPÉRIMENTATION

Le projet ne peut pas rester ad vitam æternam au stade « expérimental ». Dès le début, il faut prévoir la fin l'expérimentation. Il s'agit de définir un terme à partir duquel vous ferez une évaluation qui permettra d'acter de la nécessité de « rester en mode expérimental », de généraliser/pérenniser ou mettre fin à l'expérimentation. **Cela demande de définir les indicateurs/critères qui permettront de valider que le dispositif est « mature » et peut-être généralisé.**

PRÉVOIR LA DURÉE INITIALE DE L'EXPÉRIMENTATION

Il faut interroger la durée au terme de laquelle vous pouvez raisonnablement envisager que :

- Les collectifs de travail auront **suffisamment expérimenté** et **développé les compétences nécessaires** pour fonctionner en mode ESA,
- La structure sera capable, à partir de l'expérimentation, **d'identifier les ajustements nécessaires à sa généralisation.**

Il convient de penser dès le début de l'expérimentation aux indicateurs de suivi qui permettront de décider des suites à donner.

Enseignements issus du projet « Santé et Qualité du Service » :

L'expérience montre qu'au bout de deux à trois mois, à raison d'une réunion d'ESA d'une heure tous les quinze jours, il est possible de tirer les premiers enseignements :

- Les intervenants terrain perçoivent l'intérêt à se retrouver pour parler travail. L'ESA est reconnue comme lieu d'échange et de résolution de problème, elle a pris sa place dans l'organisation de la structure.
- Une attente s'est créée vis-à-vis des ESA : les participants attendent l'ESA pour aborder tel ou tel sujet avec leurs collègues. Ils anticipent les sujets ou questions qu'ils souhaitent présenter.
- Le rôle d'animation est approprié et l'organisation entre l'animateur et la RS et entre la RS et le CPD est stabilisée (briefing, décisions, remontées des informations à l'ESA).

SUIVRE ET ÉVALUER : UNE MISSION DU COLLECTIF PILOTE DÉCLOISONNÉ

Un CPD se tient régulièrement (tous les mois par exemple) et fait un point sur l'avancement du projet. Ce suivi permet d'évaluer le projet au fil de l'eau, ce qui permettra de décider des suites à donner à l'organisation en ESA une fois l'expérimentation terminée.

En fonction de la taille de la structure, il pourra être nécessaire d'envisager une montée en puissance progressive et ainsi de prévoir différents moments dans la phase d'expérimentation (étape 1 - phase d'élargissement du périmètre de l'expérimentation puis étape 2 - généralisation).

Dans le cadre d'une expérimentation avec plusieurs phases, le CPD devra calibrer à la fois la durée totale de l'expérimentation ainsi que les durées des phases intermédiaires.

Enseignements issus du projet « Santé et Qualité du Service » :

Structure A	1ère expérimentation de 10 équipes - janvier 2019 Extension à 35 équipes - mars 2020 Généralisation à 75 équipes - mars 2022
Structure B	1ère expérimentation de 4 équipes - avril 2020 Extension à 14 équipes - mars 2022 Généralisation prévue pour fin 2022 (26 équipes)





REPERE 11 :

DÉCIDER DU RYTHME ET DE LA DURÉE DES RÉUNIONS ESA

Le rythme et la durée des ESA sont à la main de chaque structure. Il faut veiller à ne pas être trop ambitieux au risque de voir les intervenants s'essouffler dans la durée, mais pas trop prudente non plus au risque de freiner l'avancement du processus collaboratif.

<p>Quelle fréquence optimale ?</p>	<p>Le rythme est à trouver en fonction des réalités de son service (réunions existantes, capacité à se réunir, temps de déplacement, effectif disponible, besoins exprimés, ...). Cependant 1 réunion par mois apparaît comme un minimum afin d'instaurer une « routine de fonctionnement » et de préserver une dynamique collective. Ne pas hésiter à modifier le rythme initial en fonction de ce qu'exprime l'ESA.</p>
<p>Quelle durée optimale ?</p>	<p>La durée d'une heure semble être un bon compromis et a été retenue par les structures engagées dans l'action collective. En dessous d'une heure, il est difficile pour un groupe d'instaurer une dynamique d'échange et d'aborder en profondeur les sujets évoqués.</p>
<p>Quand se réunir ?</p>	<p>Définir un jour fixe pour organiser les réunions ESA et les inscrire dans le planning, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la planification, donner de la visibilité et inscrire une routine de fonctionnement pour des professionnels dont les plannings changent souvent. • Faciliter l'intervention de personnes tierces dans ces réunions : les jours de présence de professionnels ressources mobilisables (infirmier, psychomotricienne, psychologue, ergothérapeute, etc.). • Garantir leur tenue et respecter la fréquence.

Enseignements issus du projet « Santé et Qualité du Service » :

Les structures qui avaient optées pour une rencontre mensuelle ont finalement revu à la hausse la fréquence pour passer à deux réunions par mois. Elles ont en effet constaté que d'une séance sur l'autre, trop d'événements se passaient chez les bénéficiaires et que la fréquence mensuelle ne permettait pas aux intervenants d'en discuter dans la bonne temporalité. Cela créait de la frustration, voire questionnait l'utilité même de l'ESA.

D'autres structures en revanche ont fait le chemin inverse et ont « réduit la voilure » pour adapter le rythme des réunions ESA à leur capacité de les intégrer dans les plannings (éviter les annulations/reports, ne pas accentuer la pression sur les plannings, ...). Cette décision est à considérer dans le contexte de crise sanitaire durant lequel le projet s'est déroulé, et l'absentéisme très fort qui a touché les structures.

De l'avis des structures engagées dans l'action collective, **les ESA doivent se dérouler au plus près de l'activité terrain et des situations de travail.**

Exemples d'évolution des réunions qui préexistaient aux ESA :

Suppression de la réunion mensuelle « planning » préexistante ET remplacée par deux réunions d'ESA par mois

Maintien de la réunion mensuelle « planning » préexistante en plus d'une réunion d'ESA par mois

Une réunion d'ESA tous les 15j ET maintien d'une relève collective mensuelle

Une réunion d'ESA tous les 15j PUIS planifiée dans un second temps tous les mois.





REPERE 12 :

PRÉVOIR LES MODALITÉS D'ANIMATION DES ESA (1/2)

L'animation est un élément essentiel pour l'instauration d'une dynamique collective constructive. **C'est l'un des facteurs clés de réussite des ESA.**

CHOISIR SES ANIMATEURS

Animateur, un rôle en « ponctuel ou permanent » ?

Choisir d'avoir toujours le même animateur semble permettre un fonctionnement facilité (capitaliser sur son expérience, le rôle et l'articulation avec le RS sont assimilés, etc.). Cependant il peut également avoir ses désavantages. Encourager à un rôle tournant peut permettre :

- De pallier d'éventuels travers qui pourraient s'installer avec le temps (usure du rôle, «prise de pouvoir» de l'animateur, ...),
- D'apporter du changement et de redynamiser le groupe,
- De révéler des talents,
- D'expérimenter ce rôle à tour de rôle, génère une meilleure compréhension et coopération des participants non animateurs.

Volontaire ou désigné ?

De l'expérience tirée du terrain, il apparaît deux voies possibles qui peuvent être concomitantes :

- Le volontariat plein et entier,
- Des intervenants initialement « pressentis » vont accepter de s'engager après discussion avec leur hiérarchie.

Quoi qu'il en soit, il n'est pas question d'imposer ce rôle sans concertation.

Un ou plusieurs animateurs ?

Disposer d'un « pool » d'animateurs est un avantage. Il permet de remplacer plus facilement les animateurs et limite le risque d'annulation de réunion ESA.

Enseignements issus du projet « Santé et Qualité du Service » :

Des initiatives de structures de l'action collective :

- Pour s'assurer de la tenue régulière des réunions ESA notamment en cas d'absence : formation de binômes d'animatrices dans un cas, formation d'une animatrice remplaçante/volante dans l'autre,
- Pour favoriser la stabilité de fonctionnement d'une ESA : mise en place d'une durée significative d'au moins six mois pour le rôle d'animateur,
- Pour développer l'empathie et la collaboration de la part des participants non animateurs : permettre à chacun de tenir le rôle d'animateur.

ASSURER LA FORMATION DES ANIMATEURS

La formation des animateurs va être essentielle pour les aider à mieux s'approprier leur rôle au sein de l'ESA. C'est l'occasion également de prendre connaissance des outils d'animation, de les enrichir, et/ou de modifier des trames de documents qu'ils vont devoir utiliser.





REPERE 12 :

PRÉVOIR LES MODALITÉS D'ANIMATION DES ESA (2/2)

Qui peut assurer la formation ?

Dans les structures, il peut déjà exister une personne ressource ayant les compétences pour assurer la formation. S'appuyer sur cette personne ressource peut être stratégique dans les structures de taille importante où des formations d'animateurs devront s'envisager au fil de l'eau.

Faire appel à un consultant peut être également envisagé.

Retour d'expérience issus du projet « Santé et qualité du service »

Dans le cadre du projet, certaines structures ont choisi de se tourner vers un consultant extérieur pour former les animateurs.

Une des structures impliquées s'est appuyée sur un salarié expérimenté déjà en charge de la formation des intervenants à domicile sur les thématiques relatives à la prévention des risques professionnels pour former des animateurs au fur et à mesure des besoins.

Qui inclure dans la formation ?

Dans le cas du choix d'un prestataire extérieur, il peut être utile d'inclure dans la formation, outre les futures animatrices des ESA, une personne ressource en capacité par la suite d'assurer un déploiement de la formation.

Retour d'expérience issus du projet « Santé et qualité du service »

Certaines structures ont associé les RS à cette formation, ce qui a eu pour avantage de délivrer le même discours à tous et permettre à la RS de renforcer son rôle d'appui.

Quelle durée pour la formation ?

Retour d'expérience issus du projet « Santé et qualité du service »

La formation s'est déroulée sur une journée. Une demi-journée peut s'envisager, si le nombre d'animateurs à former est inférieur à quatre.



FICHE OUTIL :

FORMATION DES ANIMATEURS – EXEMPLE DE PROGRAMME [→](#)





REPERE 13 :

RÉUSSIR À ANIMER UNE RÉUNION ESA AVEC LES ACTEURS IMPLIQUÉS (1/2)

Animer une réunion ESA implique fortement les animateurs. Outre de les former, de les accompagner, et de les outiller.

PRÉPARER LA RÉUNION, UN PRÉ REQUIS À NE PAS NÉGLIGER

Faire un point avec le RS pour préparer le contenu de sa réunion :

- ✈ Pour identifier quels sujets pourraient être évoqués notamment pour les premières réunions où la parole est peut-être encore difficile,
- ✈ S'assurer que la logistique a bien été anticipée.

Préparer à l'avance son kit animateur à emmener en réunion :

Le contenu de ce kit est à définir en amont et notamment la trame type de compte-rendu ou de restitution des échanges. En effet, avoir une certaine homogénéité entre les comptes rendus des différentes ESA facilite la prise de note et la capitalisation inter-ESA.

Se remettre en mémoire le déroulé d'une réunion type, les modalités d'animation possible :

A cette fin, disposer d'une trame type du déroulé de réunion (co-construite lors de la formation) sera plus sécurisant (en mentionnant les timings, les idées d'animation possibles etc).

ANIMER LES ÉCHANGES

Le jour J est arrivé !

- ✈ **Absents/présents** : il fait passer la feuille de présence et la récupère à la fin (le temps de réunion ESA est un temps de travail) mais cela permet également de voir s'il doit attendre des retardataires ou pas
- ✈ **Le timing** : il veille à commencer à l'heure afin de garantir un maximum d'échange ; il ne doit pas dépasser le temps dédié pour permettre aux intervenants d'avoir le temps de se rendre chez les bénéficiaires planifiés après la réunion.
Astuce : demander de l'aide à ses collègues afin qu'on lui fasse signe à la moitié du temps ou aux 15 dernières minutes de la réunion
- ✈ **Le contenu** : au démarrage de la réunion, il rappelle l'objet de la réunion et les règles communes que le groupe s'est fixé ainsi que son rôle ; il s'assure de la bonne répartition de la parole afin que tout le monde puisse s'exprimer ; il réoriente les échanges si ces derniers sont définis comme « hors sujet » etc.
- ✈ **Le suivi des échanges** : il s'assure que les sujets évoqués, les réflexions et les pistes de solutions figurent au compte-rendu.
Astuces : demander de l'aide à la prise de note pour compléter la sienne ; faire le point collectivement pendant 10 minutes en fin de réunion pour co-rédiger les 3 problématiques/solutions-propositions issues des échanges
- ✈ **L'évaluation** : il doit pouvoir recueillir en fin de réunion les difficultés rencontrées par les participants à l'ESA (objet de la réunion non connu/compris ; difficultés à être présents / à l'heure et pour quelles raisons ...)

DÉBRIEFER AVEC LE RS POUR TROUVER DES SOLUTIONS OU LES GÉNÉRALISER

Le rôle de l'animateur ne s'arrête pas une fois la réunion terminée !

En effet, il est important de prendre du temps pour débriefer avec le RS. Même si un compte-rendu est rédigé, il ne pourra remplacer l'échange en direct avec le RS. Ce débriefing à chaud facilitera la compréhension des problématiques et leurs priorisation par le RS, la validation rapide de solutions par le RS ou la transmission au CPD et/ou à la direction le cas échéant.





REPERE 13 :

RÉUSSIR À ANIMER UNE RÉUNION ESA AVEC LES ACTEURS IMPLIQUÉS (2/2)

Enseignements issus du projet « Santé et qualité du service » : Le constat a été fait, que si les RS ne prennent pas « les devants », tous les animateurs ne viennent pas spontanément débriefer avec eux. Les RS doivent veiller à ce que cela ne soit pas lié à une difficulté pour les animateurs à tenir leur rôle.

Des outils pour aider l'animateur dans son rôle :

- ✈ Les règles écrites élaborées collectivement lors des 1ères réunions,
- ✈ Des outils sur lesquels l'animateur peut s'appuyer pour animer : un séquençage de la réunion avec des techniques simples d'animation associé (météo/humeur du jour, un top/un flop, ...).
- ✈ Il est possible de prévoir des temps d'échange/de retour d'expériences entre animateurs pour évoquer les difficultés rencontrées dans le rôle d'animateur, échanger les bonnes pratiques, construire et/ou faire évoluer collectivement des outils.

Enseignements issus du projet « Santé et qualité du service » :

PRINCIPALES DIFFICULTÉS CONSTATÉES	PISTES DE SOLUTIONS
La prise de notes simultanée à l'animation.	Fournir à l'animateur un outil de prise de notes et/ou des trames de compte-rendu.
La maîtrise d'une méthode de résolution de problème.	Organiser des échanges de pratiques entre animateur, proposition d'outils/techniques.
Concentrer les échanges sur un sujet et éviter au groupe de trop se disperser.	Limiter le temps pour chaque sujet, faire la synthèse de ce qui est dit et proposer d'y revenir une prochaine fois, rappeler l'objectif, témoin de parole.
Synthétiser les échanges pour les restituer clairement au RS.	Fournir une trame de compte-rendu, le RS peut guider le débriefing pour cadrer la restitution.
Le manque de légitimité de l'animateur, surtout quand il est peu expérimenté	Anticiper ce risque en informant, sensibilisant sur le rôle de l'animateur lors des diverses communication. Prévoir une animation tournante peut favoriser l'indulgence. Le conforter dans ce rôle face à ses collègues
Les comptes rendus renseignés par les animateurs ne sont pas directement exploitables	Harmoniser les pratiques à l'occasion de réunions régulières des intervenants-animateurs peut permettre d'assurer une qualité de CR. Revoir la trame de CR avec les animateurs.



FICHES OUTIL :

CHECK LISTE POUR PRÉPARER LES RÉUNIONS ESA 

TRAME TYPE DE COMPTE-RENDU / FICHE NAVETTE 



REPERE 14 : RÉFLÉCHIR À LA LOGISTIQUE NÉCESSAIRE AU BON DÉROULEMENT DES ESA (1/2)

La logistique des réunions ESA, c'est s'intéresser **aux aspects pratiques de la mise en œuvre des ESA**: réservation, impression, invitation, circuit d'information. Cela pourrait paraître comme secondaire et pourtant il est essentiel de ne pas négliger ces aspects car ils permettent de créer les conditions de réussite de cette nouvelle organisation (conditions favorables au bon déroulement des échanges, au suivi des questions, au traitement des problématiques...).

ORGANISER LA LOGISTIQUE

Identifier un lieu de réunion ÉSA	qui garantit la confidentialité	<p>Pour faciliter l'expression des professionnels : un endroit calme leur permet d'échanger librement, sans crainte d'être entendus ou observés.</p> <p>Pour respecter la confidentialité : les échanges autour de situations de travail très concrètes amènent souvent à citer le nom de bénéficiaires, les ESA doivent donc se dérouler dans un lieu fermé au public et au passage.</p>
	qui soit accessible	Il est recommandé de trouver une ou plusieurs salles faciles d'accès (proximité avec les lieux d'intervention, stationnement, accès transport en commun) afin de limiter les temps de trajet.
	un lieu fixe	<p>Le choix d'un lieu fixe plutôt qu'un nouveau lieu à chaque fois est facilitant.</p> <p>Pour définir le lieu de rencontre, il faut prendre en compte qu'à l'issue de l'ESA, un débriefing doit avoir lieu entre l'animateur et le RS.</p> <p>Les membres d'une ESA peuvent être force de proposition sur le choix d'un endroit propice au travail collectif.</p>
Où stocker les comptes rendus ESA ?	En phase de préparation le CPD doit se questionner sur le stockage des comptes rendus produits par les ESA et sur leur accessibilité : où ? à qui ? et comment ?	Il s'agit notamment de s'assurer de respecter les règles de confidentialité et de transmission d'information (notamment en cas d'information nominative sur les compte-rendu).

QUAND ET OÙ ORGANISER LES DÉBRIEFINGS ENTRE L'ANIMATEUR ET LE RS ?

En fonction du nombre d'équipes concernées et de leur constitution, la structure définit le lieu le plus approprié pour organiser le débriefing. L'échange doit se dérouler dans **un lieu calme et sur un temps dédié**, sans risque d'interruption. Le débriefing est **prévu dans la planification**.



REPERE 14 : RÉFLÉCHIR À LA LOGISTIQUE NÉCESSAIRE AU BON DÉROULEMENT DES ESA (2/2)

Enseignements issus du projet « Santé et qualité du service » :

Les comptes rendus ont été classés par ordre chronologique dans un classeur stocké dans un lieu facilement accessible aux salariés en vue de partager entre les ESA les sujets évoqués et ce qui a été produit. En début d'ESA, le compte rendu de la dernière session est extrait par l'animateur qui rend compte aux participants de ce qui est ressorti du débriefing avec la RS.

En plus du classeur papier, les comptes rendus ont été parfois scannés et mis à disposition dans un dossier numérique consultable par le management intermédiaire, la responsable du SAAD et la Direction.

EVALUER POUR S'AMÉLIORER

Pour améliorer l'organisation logistique des réunions, il faut pouvoir poser les bonnes questions aux participants et ne pas oublier de remonter des dysfonctionnements.

Matériel / Salle	<ul style="list-style-type: none">- La salle est-elle bien réservée ?- Est-elle bien adaptée à l'ESA ?
Participants	<ul style="list-style-type: none">- Les salariés ont-ils bien reçu leur convocation ?- Les participants savaient-ils qu'ils venaient pour une réunion ESA ?- Tous les participants sont-ils arrivés à l'heure ? Sinon pourquoi ?- La feuille d'émargement a-t-elle été signée ? Tous les participants étaient-ils présents ?- Les plannings des participants ont-ils été aménagés pour permettre leur arrivée à temps à l'ESA et leur retour chez le bénéficiaire dans les temps ?
Animateur	<ul style="list-style-type: none">- Kit d'animation : l'avait-il ? était-il complet ? Des outils à modifier/créer...?- L'animateur disposait de la feuille de présence des membres de l'ESA ?- Le débriefing a-t-il bien eu lieu ?- le lieu était-il adapté ?- Dans une bonne temporalité (réunions ESA ni trop espacées, ni trop éloignées)?- le planning de l'animateur était-il aménagé pour permettre le débriefing ?

FICHES OUTIL :

CHECK LISTE POUR PRÉPARER LES RÉUNIONS ESA 

TRAME TYPE DE COMPTE RENDU / FICHE NAVETTE 





FICHE OUTIL :

FORMATION DES ANIMATEURS : EXEMPLE DE PROGRAMME

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

Donner aux futurs intervenants-animateurs les bases de l'animation de groupe dans le cadre des ESA. Trois principales dimensions sont développées :

- ✈ **La régulation** : dépasser les blocages, conflits ou autres phénomènes qui peuvent empêcher le groupe de progresser,
- ✈ **La facilitation** : procédures et interventions visant à favoriser l'expression, les échanges et l'avancée du travail,
- ✈ **La production** afin qu'elle soit portée par le groupe.

Les futurs intervenants-animateurs sont aussi sensibilisés aux techniques de questionnement, de renvoi, de reformulation, de résumé-synthèse, etc..

CONTENU :

Les règles pour bien travailler ensemble :

- ✈ J'adopte une attitude professionnelle,
- ✈ J'écoute,
- ✈ Je ne juge pas,
- ✈ Je respecte la parole des collègues,
- ✈ Je suis « acteur » de l'atelier,
- ✈ Je n'hésite pas à poser des questions,
- ✈ Je m'autorise à être curieux(se),
- ✈ Je mets mon téléphone en mode silencieux.

Une ESA c'est quoi ?

- ✈ Aborder la question des sujets à traiter en ESA (exemples de thématiques : une ESA pour agir sur quoi ? comment s'engager dans la démarche ? volume des équipes ? rythme et durée d'une réunion ? ordre du jour ? thèmes abordés ?)
- ✈ Expérimenter des échanges tel qu'ils pourraient se dérouler en ESA (par exemple sous groupes)
- ✈ Apports sur «ce qu'est une ESA et ce que n'est pas une ESA»
- ✈ **Les attendus du projet** : les bénéfices pour l'intervenant, le bénéficiaire, la structure.
- ✈ **Le rôle de l'animateur et du RS dans cette organisation** : Travail sous-groupes par métier (les RS et assistants de planning définissent le rôle de l'intervenant animateur idéal - les AD définissent le rôle du RS et de l'assistant de planning idéaux). Restitution, mise en commun et synthèse.
- ✈ **Le rôle des participants à l'ESA.**
- ✈ **Mise en situation** : simulation d'ouverture de la 1ère session d'ESA « j'ouvre ma 1ère ESA en tant qu'animateur ».
- ✈ **Construction d'un script de lancement.**
- ✈ **Réflexion sur ce que doit contenir le kit animateur :**

Le script

Les Règles du jeu

Une feuille de présence

Un modèle vierge de compte rendu

La liste des participants

...





FICHE OUTIL :

CHECK LISTE POUR PRÉPARER LES RÉUNIONS ESA

QUAND	QUOI	QUI FAIT ?	COCHER SI FAIT
J - XXX	<p>Construire les trames outils au moment de la formation : Trame type de déroulé de réunion ; trame de compte-rendu ; trame de fiche navette ; trame qui servira de feuille d'émarginement etc.) Ajuster les trames outils par retour d'expérience si nécessaire</p>	RS Animateur	
J - XXX	<p>Intégrer la réunion ESA dans le planning des membres de l'ESA</p> <p>Adapter le planning de l'animateur et du RS pour intégrer les points de préparation aux réunions et le débriefing avec le RS</p>	RS	
J - X mois	Invitation / information des dates de réunions ESA aux participants	RS	
J - X mois	Réserver un lieu adapté pour une réunion ESA.	RS	
J - 1 semaine	Eventuellement vérifier que la salle de réunion est bien réservée et toujours disponible	Animateur	
J - 1 semaine	<p>Rappel de la date de la prochaine réunion ESA aux participants C'est l'occasion de rappeler l'ordre du jour et/ou de la possibilité de proposer des sujets</p>	RS	
J - 1 semaine	<p>Imprimer des documents du kit animateur ESA la liste des participants à l'ESA : c'est important pour savoir s'il faut attendre des retardataires. le dernier CR de l'ESA la trame de déroulé de réunion type trame de CR ou aide à la prise de note</p>	RS Animateur	
J - 1 semaine	Faire le point sur les sujets qui pourront être abordés en ESA	RS Animateur	
J-1	<p>Vérifier son kit animation de réunion Documents types du kit animateur Liste des sujets détectés avec la RS Des stylos</p>	Animateur	
J	Bonne réunion !		





FICHE OUTIL :

DE QUOI PARLE-T-ON AU COURS D'UNE RÉUNION EN ESA ?

Cette fiche outil a pour objectif d'aider la structure à définir le « périmètre d'action » des ESA et à alimenter les réunions d'ESA.

EXEMPLE DE DOMAINE « D'AUTONOMIE » DES ESA

La liste n'est pas exhaustive. Chaque structure définira ses propres voies d'autonomisation.

Organisation / répartition des tâches au domicile dans le cadre du plan d'aide (semaine et weekend)	Organisation des tournées (cohérence du planning et rationalisation des kilomètres parcourus)	Recrutement : présentation du poste, évaluation de la technique, participation à des jobs dating
Repérage et remontée des situations de travail présentant des risques professionnels.	Anticipation et échange sur les analyses de situations des usagers, partage de techniques ou d'astuces	Développement des compétences : utilisation du smartphone, sensibilisation par un expert au repérage des troubles de la déglutition
Repérage des fragilités des bénéficiaires et prévention des risques	Alimentation et mise à jour du dossier bénéficiaire. Actualisation des fiches mission	Evaluations du suivi et de l'accompagnement des bénéficiaires
Relais du développement de l'activité de l'association sur le terrain (révision des plans d'aide, communication, etc.)	Optimisation des plannings: Planification des remplacements programmés, gestion des vacances	Préconisation sur l'aménagement du logement, du matériel et produits d'entretien chez le bénéficiaire
Liens avec la famille et les aidants	Traitement des demandes des familles pour construire des réponses communes (dans les limites professionnelles)	Intégration des nouveaux salariés / tutorat

ET CONCRÈTEMENT ?

EXEMPLE DE SUJETS DE DISCUSSION	SOLUTIONS APPORTÉES OU PROPOSÉE PAR L'ESA
Une heure d'intervention supplémentaire a été demandée par les proches du bénéficiaire.	Comment utiliser cette heure supplémentaire de manière adaptée aux besoins de la personne ? Comment réorganiser les interventions déjà en place pour intégrer cette nouvelle heure ?
Difficulté pour réaliser la toilette au lit d'un bénéficiaire du fait de l'agencement de la pièce dans laquelle il se trouve.	Échanges sur les techniques de mobilisation de la personne. Voir s'il est possible de proposer à la famille un nouvel agencement de la pièce.
Difficulté à calmer les crises d'une bénéficiaire et échange de bonnes pratiques qui donnent de bons résultats	Astuce trouvée par une autre intervenante : passer de la musique portugaise la calme instantanément
Constat que les horaires d'intervention sont inadaptés pour un bénéficiaire qui n'a pas le temps de digérer son repas avant de prendre sa douche	Proposition de réaménagement de planning
Difficultés d'une intervenante à domicile qui se fait malmener par un bénéficiaire parce qu'elle refuse de réaliser une tâche ménagère pourtant « hors règlement ».	Les limites d'intervention sont partagées en ESA pour une vision commune. RS informé pour généralisation éventuelle.
Une intervenante tire le signal d'alarme concernant le changement notable d'état d'un bénéficiaire.	Le groupe partage le constat et signale à la RS la nécessité de refaire un bilan pour ce bénéficiaire.





FICHE OUTIL :

TRAME TYPE DE COMPTE RENDU / FICHE NAVETTE

L'animateur peut suivre cette trame et la renseigner au fur et à mesure. Il est conseillé de la consolider collectivement en fin de réunion, ce qui permettra de faciliter la restitution écrite et orale avec la RS. La trame est sécurisante pour l'animateur surtout pour les premières réunions.

RÉUNION ESA DE (PRÉCISER SECTEUR OU NOM DE L'ÉQUIPE)			
DU (DATE)			
ANIMATEUR :			
NB DE PARTICIPANTS : JOINDRE FEUILLE DE PRÉSENCE			
	ÉLÉMENTS EXPRIMÉS (DIFFICULTÉS/ INFO PARTAGÉES.	SOLUTIONS PROPOSÉES PAR L'ESA	Avis RS
Situation professionnelles évoquées			
Outils et organisations des tâches			
Situation de travail à risques professionnels/amélioration des conditions de travail			
Climat/ambiance de travail Expressions des ressentis des participants en fin de session			
Ressentis de l'animateur			









PARTIE 4

EVALUER AVANT DE GENERALISER

 REPERE 15 : EVALUER AVANT DE GÉNÉRALISER 

FICHES OUTIL

-  EXEMPLE DE POINTS À ÉVALUER EN CONTINU 
-  EXEMPLE D'ÉVALUATION À L'ISSUE DE LA PHASE D'EXPÉRIMENTATION 
-  EXEMPLE D'UN QUESTIONNAIRE VISANT À ÉVALUER L'IMPACT DES ESA SUR LE FONCTIONNEMENT GLOBAL DE LA STRUCTURE 



REPERE 15 : ÉVALUER AVANT DE GÉNÉRALISER

L'évaluation est portée par le Collectif Pilote Décloisonné. La phase d'expérimentation permet de « prendre la température » chez les participants et d'identifier les ajustements éventuels avant de généraliser. Évaluer c'est prendre la mesure des changements opérés et mesurer l'impact de ces changements.

Quels indicateurs pour évaluer l'expérimentation et comment faire ?

Comment identifier les ajustements nécessaires à une généralisation ?

Les objectifs fixés sont-ils atteints ?

En termes de performance ? De santé au travail/conditions de travail ? En termes de qualité du service presté ?

EVALUER COMMENT ?

- ✈ **Évaluation qualitative** : Récolter le ressenti des salariés participants aux ESA via par exemple un questionnaire. S'appuyer aussi sur le suivi effectué tout au long du projet.
- ✈ **Évaluation quantitative** : Ce qui est produit par les ESA, (exemples de recueil d'indicateurs : nb de réclamations, nb d'arrêts courts, arrêts fin de semaine, nb de « productions/propositions » des ESA », nb refus remplacement de la part de l'utilisateur, ...)

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** : L'organisation en ESA répond aux attentes mais certaines modalités d'organisation doivent être ajustées ou confirmées. En fonction de la taille de la structure, une montée en puissance doit être envisagée ; l'extension du périmètre de l'expérimentation peut nécessiter un temps plus long jusqu'à la généralisation.
- ✈ **Sortir de l'expérimentation pour généraliser** : L'organisation en ESA correspond 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 généralise dans plusieurs types de services.
- ✈ **Mettre fin à l'expérimentation** : L'organisation ESA ne répond 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 (EDT, équipe dédiée, équipe matin/soir, ...).

Enseignements issus du projet « Santé et Qualité du Service » :

Structure A

1ère expérimentation de 10 équipes - janvier 2019

Extension à 35 équipes - mars 2020 (après évaluation ayant démontré la satisfaction des intervenants à domicile et du management intermédiaire)

Généralisation à 75 équipes - mars 2022

Structure B

1ère expérimentation de 4 équipes - avril 2020

Extension à 14 équipes - mars 2022 (après évaluation ayant démontré la satisfaction des intervenants à domicile et du management intermédiaire)

Généralisation en perspective





FICHE OUTIL :

EXEMPLE DE POINTS À ÉVALUER EN CONTINU

Prendre le temps d'évaluer à chaud ou d'organiser des temps dédiés à cet effet tout au long de l'expérimentation, cela a pour objectif de :

- ✈ Sonder le ressenti des acteurs chacun à son niveau,
- ✈ Partager les points de vue sur le fonctionnement observé des ESA et les attendus exprimés en amont de l'expérimentation,
- ✈ Réfléchir aux ajustements à opérer.

En temps réel :

- ✈ Ce type d'évaluation se fait quasi à l'issue de chaque ESA. Ce sont des éléments qui si on ne les consignes pas sur le moment vont être oubliés (ressentis des participants ou de l'animateur sur une réunion). Pour que cela ne soit pas le cas, il faut s'appuyer sur des outils tel que le compte-rendu de la réunion ESA par exemple (Cf. fiche outil : Trame type de compte-rendu/fiche navette). Des questions en lien avec l'évaluation de l'organisation logistique peuvent compléter ces éléments (Cf. fiche repère : Réfléchir à la logistique nécessaire au bon déroulement des ESA).

En différé :

- ✈ Un point RS / animateur peut être organisé au bout de trois sessions d'ESA, pour évaluer comment l'animateur se sent dans son nouveau rôle, l'amener à exprimer s'il ressent le besoin d'être aidé le cas échéant.

Exemple de point RS/animatrice après 3 sessions ESA :

Comment te sens-tu dans ce rôle ? Est-ce que ça correspond à ce que tu imaginais ? Quelles difficultés as-tu encore ? Sur quoi aimerais-tu avoir de l'aide ? Est-ce que tu es d'accord pour continuer dans ce rôle ?

- ✈ **Invitation des animateurs ESA à participer à un bilan intermédiaire en CPD en vue d'une pérennisation**

Exemples de domaines d'impacts des ESA à explorer pour un bilan intermédiaire en CPD :

Sur le groupe : *qu'est-ce que ça crée ? Quelles évolutions sont en train de se passer ? (entraide ? solidarité ? performance ? mieux être ? etc...)*

Sur l'animatrice : *qu'est ce que ça lui apporte d'animer les ESA ?*

Sur la structure : *Comment les ESA s'intègrent-elles dans l'organisation ? D'après les animateurs, quelles améliorations ont-ils pu d'ores et déjà observer en lien avec la mise en place des ESA (communication? Compréhension? Confiance etc.) ?*

- ✈ **D'autres modalités d'évaluation intermédiaires à 3 mois et 6 mois pour des évaluations ciblées :**

Un atelier « Direction » (Direction et responsable du pôle SAAD), un atelier avec les RS, un atelier avec les intervenantes-animatrices.





FICHE OUTIL :

EXEMPLE D'ÉVALUATION À L'ISSUE DE LA PHASE D'EXPÉRIMENTATION

QUE VOULONS-NOUS ÉVALUER ?	A TRAVERS QUOI ?
La qualité du travail	<ul style="list-style-type: none">• Le soutien entre pairs (prise de recul, action sur le planning...)• L'organisation du travail (tournées, planning...)
La qualité du service & de l'accompagnement	<ul style="list-style-type: none">• Les pratiques de prévention des risques professionnels• La qualité de vie des usagers• La mise en œuvre des projets individuels• L'organisation des tâches• Les situations complexes
La performance globale L'efficacité collective	<p>Il s'agit de mesurer les effets des ESA (les changements attendus ou effectifs, voire inattendus au regard des besoins et attentes des personnes),</p> <p>L'efficacité (atteinte des objectifs), la pertinence, la cohérence et l'efficience du fonctionnement en ESA.</p>
Evaluer : Avec quelles méthodes ?	
Une évaluation qualitative avec différentes méthodes	<ul style="list-style-type: none">• Entretiens individuels, entretiens semi-directifs, ouverts• Entretiens collectifs (focus groupe), idem• Observation directe• Des photos des équipes, vidéos, enregistrements
Une évaluation quantitative avec des indicateurs	<p>De suivi de l'expérimentation</p> <ul style="list-style-type: none">• Nombre de réunions ESA réalisées• Nombre de participants• Nombre de notes transmises• Nombre de situations traitées• Nombre de fiches missions mises à jour• Taux Absentéisme• Volume Activité (taux n-1)• Turnover : nombre de départs d'intervenants, nombre d'entrées• Qualité du planning : temps d'inter-vacations, nombre d'IK, taux de remplacement• Suivi budgétaire (heures intervenants ESA)





FICHE OUTIL :

EXEMPLE D'UN QUESTIONNAIRE VISANT À ÉVALUER L'IMPACT DES ESA SUR LE FONCTIONNEMENT GLOBAL DE LA STRUCTURE (1/3)

LE QUESTIONNAIRE CI-DESSOUS ÉVALUE LES 12 ITEMS SUIVANTS :

SANTÉ AU TRAVAIL	OPTIMISATION DES TOURNÉES ET DES KM	COMPÉTENCES RELATIONNELLES USAGERS	SOUTIEN ENTRE PAIRS
RELATION AVEC RS	QUALITÉ DE L'INTERVENTION	SENTIMENT D'ISOLEMENT	FORCE DE PROPOSITIONS
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	RECONNAISSANCE ET POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL	SOUTIEN ENTRE PAIRS	SENS DU TRAVAIL

1. Votre poste :

- Aide à domicile Auxiliaire de vie Intervenant-animateur

2. Ancienneté :

- De 0 à 2 ans Entre 2 et 5 ans De 5 à 15 ans Plus de 15 ans

Qualité du travail

3. A propos de votre travail, vous diriez que l'organisation des réunions d'ESA

- A amélioré vos conditions de travail N'a rien changé à vos conditions de travail
 A un peu changé vos conditions de travail Nuit à vos conditions de travail

Optimisation des tournées et des km

4. Avec le fonctionnement en ESA vous avez pu organiser vos tournées et limiter vos temps de trajet

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



Compétences relationnelles usagers

5. Concernant vos relations avec les familles et les aidants, vous diriez que les échanges en ESA

- Vous permettent de mieux vous positionner Ne vous apportent rien
 Améliorent les relations Compliquent vos relations





FICHE OUTIL :

EXEMPLE D'UN QUESTIONNAIRE VISANT À ÉVALUER L'IMPACT DES ESA SUR LE FONCTIONNEMENT GLOBAL DE LA STRUCTURE (2/3)

Soutien entre pairs

6. Face aux difficultés dans mon travail, vous vous sentez soutenue par vos collègues d'ESA

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



Relation avec RS

7. A propos des relations avec votre RS, vous diriez plutôt que la mise en place des ESA

A amélioré vos relations avec votre RS

N'a rien changé avec votre RS

Facilite vos relations avec votre RS

Vous avez moins d'échanges avec votre RS

Qualité de l'intervention

8. Selon vous, le fonctionnement en ESA vous permet-il d'améliorer votre réponse aux besoins des personnes aidées?

Pas du tout

Partiellement

Un peu

Parfaitement

Sentiment d'isolement

9. Depuis que vous échangez avec vos collègues en réunion ESA avez-vous le sentiment d'être moins isolé ?

Oui

Non

Ne sait pas

Force de propositions

10. En discutant des situations en réunion avec vos collègues ESA vous arrive-t-il de proposer des solutions ?

Jamais

Régulièrement

Parfois

Toujours

Développement des compétences

11. Votre environnement de travail en ESA vous permet-il d'apprendre de nouvelles choses et de développer des compétences ?

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord





FICHE OUTIL :

EXEMPLE D'UN QUESTIONNAIRE VISANT À ÉVALUER L'IMPACT DES ESA SUR LE FONCTIONNEMENT GLOBAL DE LA STRUCTURE (3/3)

Positionnement professionnel - reconnaissance

12. Depuis que vous fonctionnez en ESA sur votre secteur, diriez-vous que vous avez davantage confiance en vous et en vos compétences ?

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord



Soutien entre pairs développement de compétences

13. En équipe ESA avez-vous l'occasion de partager et de transmettre vos connaissances et vos compétences ?

- | | |
|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Souvent | <input type="checkbox"/> Exceptionnellement |
| <input type="checkbox"/> Parfois | <input type="checkbox"/> Jamais |

Sens du travail

14. Avec les ESA diriez-vous que l'organisation de votre travail correspond au sens que vous souhaitez donner à votre métier ?

- | | |
|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tout à fait | <input type="checkbox"/> Un peu |
| <input type="checkbox"/> Partiellement | <input type="checkbox"/> Jamais |

15. Qu'est-ce qui s'est amélioré avec la mise en place des ESA ?

.....

.....

.....

.....

.....

16. Qu'est-ce qui s'est dégradé suite au changement d'organisation ?

.....

.....

.....





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

Votre interlocuteur :

Santé
Qualité du Service