

Janvier 2025

Leviers d'attractivité des métiers du médico-social et de la santé

Restitution
des enseignements
des formations-actions
des directeurs et cadres
d'établissements
en Auvergne-Rhône-Alpes



**Projet inscrit dans le cadre du plan d'attractivité
des métiers du grand âge
et de l'autonomie**

Cheffes de projet :

- ARS Auvergne-Rhône-Alpes : Christine Martin (pilote)
- OPCO Santé : Elisabeth Leite
- ARACT Auvergne-Rhône-Alpes : Térésa Valderas-Tercero (coordinatrice)

Accompagnement :

Diotima

Nicomak



Sommaire

05 Déployer les leviers d'attractivité et d'amélioration des conditions de travail pour favoriser la qualité de vie au travail

06 La démarche de formations-actions

08 Construire sa politique attractivité : les leviers actionnés pendant la formation-action

09 1. Co-construire le sens au travail avec les équipes et les engager dans la durée

- 10 Faire du projet d'établissement un outil accessible et alimentant le sens au travail
- 11 Impliquer les salariés et les agents dans l'activité stratégique
- 12 Élaborer collectivement un état des lieux sur l'attractivité de l'établissement
- 13 Réaliser un flyer culture avec la méthode Ikigai

14 2. Structurer les parcours collaborateur

- 15 Élaborer le parcours des nouveaux arrivants avec l'ensemble des parties prenantes
- 16 Structurer un parcours d'intégration et la montée en compétences
- 17 Instaurer la culture du tutorat/compagnonage
- 18 Accompagner le parcours du nouveau salarié avec le carnet d'intégration
- 19 Proposer un quizz d'intégration
- 20 Anticiper, accompagner et analyser les départs

21 3. Favoriser l'autonomie et le pouvoir d'agir au travail

- 22 Activer un levier de motivation fort en favorisant l'autonomie dans le travail
- 23 Favoriser de nouveaux apprentissages au travail
- 24 Susciter l'intérêt au travail en développant les compétences : management de méthodes apprenantes
- 25 Capitaliser sur les expériences de formation
- 26 Enrichir et actualiser l'exercice soignant et la collaboration IDE et aide-soignant

27 4. Renforcer les relations au sein des équipes et inter-métiers

- 28 Réaliser un inventaire des temps d'échange pour identifier lesquels mettre en place ou améliorer
- 29 Favoriser de nouvelles coopérations grâce au « Vis ma vie au travail »
- 30 Revisiter une réunion existante pour mieux concilier les besoins des professionnels et des usagers
- 31 Repérer collectivement des actions d'amélioration du travail avec un jeu de cartes

32 5. Faire rayonner la structure et valoriser les métiers pour mieux recruter

- 33 Changer de regard sur les métiers du soin, le handicap, le grand âge
- 34 Exprimer et faire connaître sa promesse employeur avec le CV de structure
- 35 Utiliser des ressources pour rédiger des documents attrayants et attractifs destinés à diffuser son image par écrit
- 36 Utiliser des ressources pour gérer sa présence digitale
- 37 Être visible des personnes en reconversion vers le secteur médico-social : plateformes PRO LISE et MAUDE
- 38 Promouvoir la participation des salariés à l'extérieur
- 39 Recruter des collaborateurs en situation de handicap dans les structures

40 Annexes

41 Bibliographie et pour aller plus loin

42 Glossaire

43 Les établissements participants

Quelques verbatims des participants aux formations-actions



« C'est un secteur qui a besoin d'être redoré. Les augmentations et les plannings ne sont pas forcément le levier. Il va falloir être très imaginatif. Il faut sortir des actions dinosaure et faire une communication positive et compétente du secteur. »

« Nous avons de nouveaux professionnels sortant de l'école avec une vision du métier idéalisée. Du coup, quand ils sont confrontés au réel, ils sont très vite déçus. »

« Pour beaucoup, le travail est devenu accessoire, c'est une nouvelle philosophie de travail. »

« L'animation en mode projet n'est pas possible actuellement car il s'agit de traiter les urgences. »

« Les jeunes sont plus volatiles, ils ne souhaitent pas rester longtemps sur un même poste, ils ne veulent plus de contrats à durée indéterminée, c'est plus compliqué. »

« Nous avons des vrais enjeux sur l'attractivité mais des priorités également à gérer notamment pour être en conformité avec la réglementation. »

« Il est nécessaire de prendre de la hauteur, de permettre aux professionnels de participer à des projets, de revenir à une réflexion de soignants. »

« Nous nous sentons assez attractifs et bien lotis en matière de ressources humaines, mais aussi sur le fil, où l'on peut vite basculer. »

« Le problème de l'attractivité nous y sommes tous confrontés donc il est important de partager cette problématique avec d'autres établissements et de ne pas rester dans son coin. »

« Il faut dé-stigmatiser et donner une autre image de nos structures. »

Déployer les leviers d'attractivité et d'amélioration des conditions de travail

Réaffirmée dans le Schéma régional de santé (SRS) 2023-2028, l'attractivité des métiers est l'une des priorités de l'Agence régionale de santé Auvergne-Rhône-Alpes. Depuis 2018, elle met également en oeuvre le plan d'attractivité des métiers du grand âge et de l'autonomie.

L'animation de communautés de directeurs et de cadres dans les territoires s'inscrit au sein du premier axe de ce plan. Elle répond à plusieurs problématiques dont les contraintes et le rythme soutenu de changements et de réorganisations dans le secteur majorent les pénuries RH.

De nombreuses publications et outils sur les questions de la gestion des ressources humaines et de l'attractivité des métiers sont à disposition des managers des secteurs de la santé et du médico-social.

Pour autant, leur diversité et leur multiplicité ne sont pas toujours visibles par les dirigeants, qui peinent à trouver le temps de prendre du recul et faire évoluer leur stratégie.

L'ARS Auvergne-Rhône-Alpes a souhaité, avec ses partenaires l'ARACT et l'OPCO Santé, accompagner les directeurs et les cadres dans une démarche individuelle et collective, avec l'appui des formations-actions portées par des experts.

La démarche de formations-actions

Lancé en 2022 dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt, piloté par l'Agence régionale de santé Auvergne-Rhône-Alpes, ce projet a permis d'accompagner 8 à 12 structures par département, soit 106 établissements à l'échelle de la région (Drôme et Ardèche regroupés).

Il s'agit d'une démarche personnalisée et/ou collective pilotée par l'ARS en partenariat avec l'Agence régionale de l'amélioration des conditions de travail (ARACT), l'OPCO Santé et des experts de la gestion des ressources humaines, à l'attention des managers, directeurs et cadres d'Établissements et services médico-sociaux (ESMS).

Ces formations-actions ont pour objectifs de :

- **identifier, expérimenter, partager des leviers managériaux et/ou organisationnels favorisant l'attractivité de leur structure ;**
- **renforcer, selon les demandes, les ressources et les outils managériaux et de gestion RH ;**
- **repérer et utiliser les outils existants ;**
- **co-construire et/ou transférer et/ou débattre autour de solutions et de réalisations.**

L'ARS finance entièrement l'action pour un montant de 500 000 €.

Les principes et modalités de mise en oeuvre des formations-actions reposent sur :

- une phase de diagnostic de l'état des lieux réalisée avec le binôme cadre-directeur ;
- le respect de la confidentialité des échanges ;
- l'adaptation aux territoires, aux profils des groupes ;
- la co-construction, un appui sur les réalisations et expériences des pairs, un accompagnement *in situ* et collectif ;
- les échanges de pratiques.

Une coordination de l'ensemble des groupes et des experts, réalisée au niveau régional, a permis le recueil des fiches actions présentées dans ce document.



106 établissements ont été accompagnés par les experts (ARACT Auvergne-Rhône-Alpes, Nicomak, Diotima)



TOUS LES STATUTS
ET PROFILS
REPRÉSENTÉS



70 %

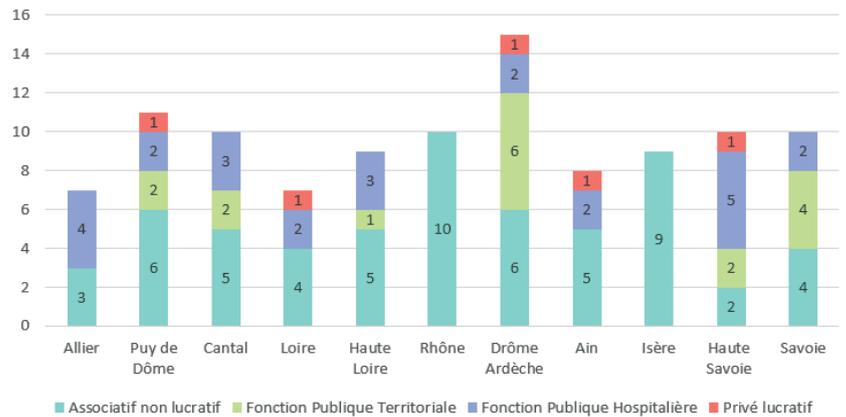
d'établissements
du secteur
personnes âgées

55 %

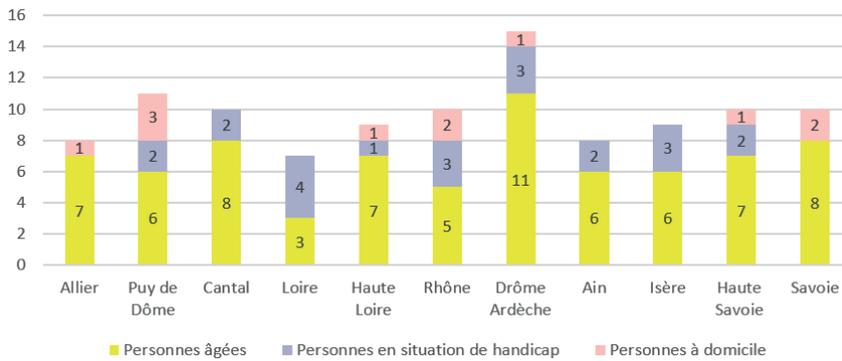
d'établissements
du secteur
associatif



Analyse des départements par statut d'établissement



Analyse des départements par typologies de personnes accompagnées



Ce document présente une synthèse du contenu et des leviers proposés à l'issue des formations-actions.

Cette capitalisation a pour finalité la restitution aux managers de direction et cadres des différents travaux, des outils et pratiques partagés ainsi que des ressources identifiées, sans exhaustivité.

Ce n'est donc pas une production à caractère scientifique mais une synthèse et un retour d'expériences. Des outils, actions et pistes d'actions identifiés en tant que leviers managériaux et organisationnels favorisant l'attractivité sont présentés dans ce document.



Construire sa politique attractivité : les leviers actionnés pendant la formation-action

1. Co-construire le sens au travail avec les équipes et les engager dans la durée 

 2. Structurer les parcours collaborateurs

3. Favoriser l'autonomie et le pouvoir d'agir dans le travail 

 4. Renforcer les relations au sein des équipes et intermétiers

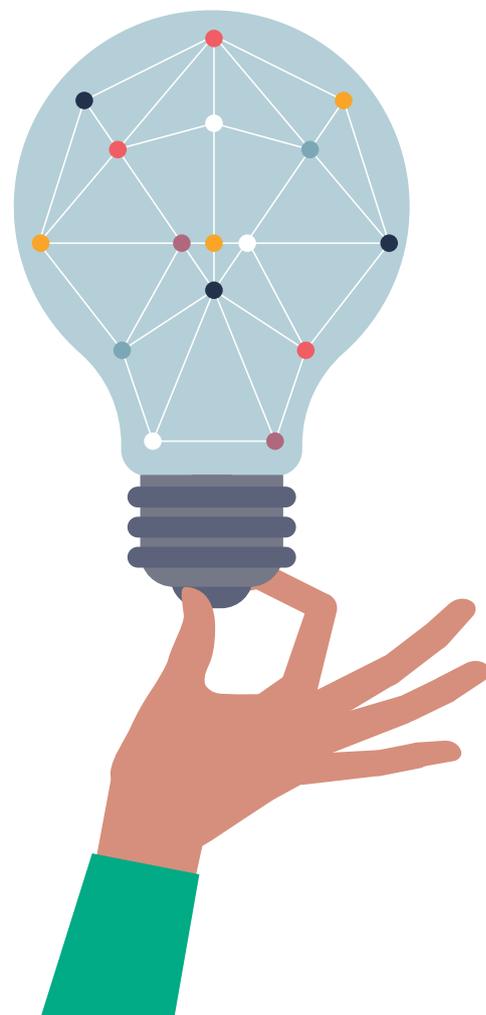
5. Rayonner et valoriser les métiers, mieux recruter 

1. Co-construire le sens

au travail avec les équipes et les engager dans la durée

4 fiches actions vous sont présentées sur cette thématique, issues des formations-actions

- Faire du projet d'établissement un outil accessible et alimentant le sens (Diotima)
- Impliquer les salariés et les agents dans l'activité stratégique (ARACT)
- Élaborer collectivement un état des lieux sur l'attractivité de l'établissement (ARACT) – *outil en annexe*
- Réaliser un flyer culture avec la méthode Ikigai (Nicomak)



FAIRE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT UN OUTIL ACCESSIBLE ET ALIMENTANT LE SENS AU TRAVAIL



Le Projet d'établissement (PE) est un support incontournable à la dynamique institutionnelle. Document généralement volumineux et riche de contenus : le rendre plus accessible et le faire vivre favorise la construction de sens et le sentiment d'appartenance.

Comment ils ont fait ?

- Réaliser un état des lieux des pratiques de communication autour du projet d'établissement.
- Repérer les acteurs potentiellement concernés, intéressés, volontaires.
- Identifier les opportunités d'échanges autour du projet d'établissement.
- Définir des espaces et modalités de partage sur le projet d'établissement, les actions et les avancées.

Ce qui a été facilitant

- La définition et la compréhension du mot « sens » : direction, signification, stimuli / sensation.
- Le recueil des avis et des retours d'expériences.
- L'utilisation de supports de diffusion.
- La mise en œuvre de pratiques et techniques pour faciliter l'accès à l'information en partant de l'exemple des documents « Facile à lire et à comprendre » (FALC), pictogrammes...

Modalités et opportunités d'échanges sur le PE identifiées par les participants

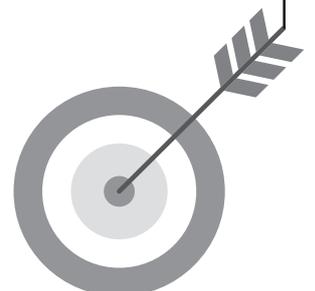
- Donner un fil rouge en début d'année, en lien avec le projet d'établissement : décliner ce fil rouge en projets, formations, réflexions en groupes de travail.
- Favoriser des temps d'échange avec le management, conviviaux voire « hors cadre » : par exemple à l'occasion d'un déjeuner mensuel de service.
- Réaliser une synthèse du projet d'établissement.
- Échanger autour d'un article, expliquer les politiques publiques, et à cette occasion, faire le lien avec le projet d'établissement, les orientations de la structure.

Partage des pratiques entre directeurs et cadres du groupe

- Réalisation d'une version FALC du projet d'établissement à l'attention des usagers, et du public en situation de handicap.
- Réalisation d'une version *motion design* (animation graphique) du projet d'établissement : à diffuser par exemple à l'accueil.
- Élaboration d'un roman photos de la vie des usagers, illustratif de ce que promeut le PE (les valeurs, les projets, les pratiques...).

Les plus

- Utiliser les talents des collaborateurs : photo, dessin...
- Exploiter le PE en matière de présence digitale (réseau social, site internet...)
- Diffuser un document attrayant



IMPLIQUER LES SALARIÉS ET LES AGENTS DANS L'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

Cette démarche facilite la compréhension de la complexité du système au sein duquel les professionnels travaillent. Elle permet de faire le lien entre la stratégie de l'établissement, les réalités du terrain, les exigences de qualité et l'activité des professionnels. Impliquer les salariés, c'est reconnaître le travail et leurs savoirs.

Comment ils ont fait ?

- Inviter les salariés à participer à la démarche sur la base du volontariat et selon des critères définis (métiers, services, ancienneté).
- Traduire les normes, règles, contraintes externes et définir avec l'équipe comment les appliquer dans son travail au quotidien.
- Construire une feuille de route commune.
- Ajuster le travail prescrit en partant des remontées terrain : adaptation de l'organisation du travail.

Ce qui a été facilitant

- L'utilisation d'un langage différent du jargon technique de gestion.
- La définition des objectifs avec le groupe.
- L'implication de l'équipe et la sollicitation de l'expertise des professionnels.
- L'utilisation de techniques d'animation dynamiques et visuelles (paper-board, post-it, saisie de notes dans un support projeté).

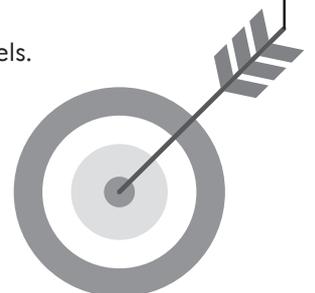
La responsable ressources humaines d'un EHPAD est chargée de piloter le volet Qualité de vie et conditions de travail (QVCT) du Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM)

(secteurs « enfance » et « adulte »). Elle réalise un diagnostic partagé avec les salariés : 3 groupes de travail se sont réunis pour identifier collectivement les besoins, les priorités et les moyens disponibles. Chaque groupe a repéré des axes de progrès. Un travail en plénière a permis de choisir les priorités pour les 5 années de contractualisation CPOM à venir.

Dans le cadre de la démarche d'évaluation (HAS) prévue en 2026, la direction d'un SSIAD a impliqué l'équipe dans les groupes de travail pour que les professionnels comprennent les thématiques traitées et les attendus.

Pour les cadres et l'Infirmier coordonnateur (IDEC), responsables du SSIAD, cela a impliqué :

- de concevoir une animation qui permette d'aider les salariés à actualiser leurs connaissances de l'éco-système au sein duquel ils réalisent leur activité (fonctionnement du SSIAD, partenaires....) ;
- de faire un travail de traduction et de transfert d'informations pour faciliter l'appropriation des indicateurs ;
- de partager collectivement l'ensemble des activités et faire le lien avec les critères et objectifs à atteindre au regard du référentiel de l'HAS ;
- de responsabiliser les professionnels sur la qualité des prestations ;
- de mettre en exergue et valoriser les missions et les compétences des professionnels.



ÉLABORER COLLECTIVEMENT UN ÉTAT DES LIEUX SUR L'ATTRACTIVITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT



La notion d'attractivité renvoie à des problématiques et des domaines d'actions multiples. Les points de vue peuvent diverger sur ce qui rend ou non l'établissement et ses métiers attractifs. La direction et les managers ne disposent pas toujours des marges de manœuvre pour agir.

Comment ils ont fait ?

- Repérer les pratiques qui peuvent donner envie à des candidats de postuler et aux salariés de rester (outil portant sur 2 domaines (gestion des ressources humaines et organisation du travail) et 10 leviers (cf. "diagnostic Flash"))
- Repérer un ou plusieurs axes à améliorer qui fait sens pour les professionnels.
- Tester une nouvelle façon de faire sur une période donnée.

Ce qui a été facilitant

- La réalisation de l'exercice en binôme (direction/cadre de santé, direction/cadre infirmier, ou en trinôme).
- La sollicitation du point de vue des professionnels pour enrichir, valider le premier niveau d'analyse des managers.
- Une analyse concrète et fondée sur des faits.
- L'association des membres du Comité social et économique (CSE) à l'état des lieux.

Dans un Institut médico-éducatif (IME)

La direction, le cadre de santé et la responsable RH se sont réunis à deux reprises pour passer en revue et débattre pour chaque domaine, et à partir des 10 leviers proposés dans l'outil "diag flash".

Les échanges ont permis de repérer 2 axes d'amélioration pour booster l'attractivité :

- améliorer le parcours des nouveaux arrivants ;
- fluidifier les relations et favoriser de nouvelles coopérations en créant une nouvelle réunion pluridisciplinaire.

L'équipe d'encadrement a lancé un appel à volontariat auprès des salariés pour participer à 2 groupes techniques. Objectifs : analyser collectivement l'existant et proposer des pistes d'actions.

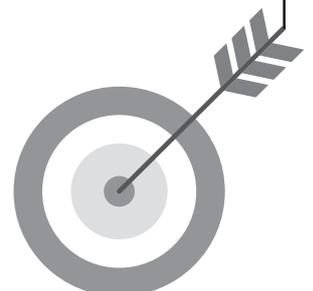
Dans un EHPAD

La direction a fait le choix de réaliser le "diag flash" avec les membres du CSE et le service RH de l'association nationale dont l'établissement dépend.

3 réunions ont permis de lister les pratiques existantes contribuant à l'attractivité (matériels à disposition, parcours de formation, association des professionnels aux projets, etc.). Ce recensement collectif, réalisé pour la première fois, a permis de dégager une nouvelle action à tester pour mieux connaître les autres métiers et mieux travailler ensemble au service des personnes accompagnées.

Pour aller + loin

Annexe - Mode d'emploi pour réaliser mon diagnostic flash



RÉALISER UN FLYER CULTURE AVEC LA MÉTHODE "IKIGAI"

Le travail et la réflexion sur l'identité et la culture de la structure construisent le sens. Ces démarches sont attrayantes pour de nouveaux candidats et fidélisantes pour les professionnels.

La méthode Ikigai vient du Japon. Outil managérial, il vise la construction de sens collectif et questionne l'équilibre entre la satisfaction des personnes, les compétences et la raison d'être de l'organisation.

Comment ils ont fait ?

- Se questionner collectivement sur les 3 dimensions de l'Ikigai : ce qui procure de la satisfaction, les compétences et la pertinence des missions.
- Repérer 3 à 4 anecdotes qui sont spécifiques de l'identité de l'équipe, pour un ancrage terrain.
- Formaliser une phrase faisant le lien avec les 3 questions de l'IKIGAI et les anecdotes.

Ce qui a été facilitant

- L'identification des témoignages réels qui permettent de donner corps à la raison d'être.
- L'utilisation d'une formulation courte et mémorisable par tous.
- La mise en avant des valeurs de la structure avec des Éléments de langage (EDL).
- L'utilisation des EDL et du flyer lors des entretiens d'embauche.

Pour construire leur raison d'être, les structures ont travaillé sur :

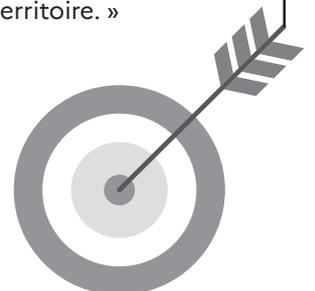
- ce qui apporte de la satisfaction et du plaisir au sein de l'organisation ;
- ce dans quoi l'organisation excelle et pourquoi elle est reconnue compétente, en interne et en externe ;
- ce que l'organisation apporte au monde et qui justifie son existence et sa pérennité.

La construction d'une phrase reprenant les 3 piliers de l'Ikigai constitue l'aboutissement.

Par ailleurs, il était important ici de bannir les mots comme « accompagnement » ou « aide » pour trouver une sémantique propre à la structure.

Exemples de raison d'être formalisées par les directeurs et cadres à l'issue de l'exercice

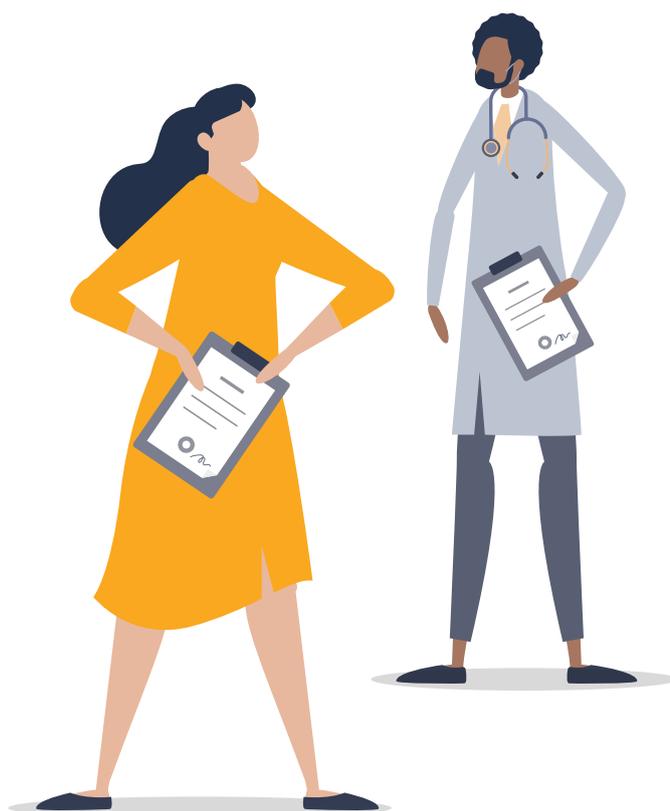
- « Maintenir des liens sociaux dans une ambiance de village afin d'apporter du bien être aux personnes âgées. »
- « C'est par la liberté et un lieu qui vit que les habitants et l'équipe s'épanouissent. »
- « Cultiver la chaleur humaine afin de préserver la proximité avec les familles et le territoire. »



2. Structurer les parcours collaborateur

6 pistes d'actions ont émergé des formations-actions :

- élaborer le parcours d'intégration avec l'ensemble des parties prenantes (ARACT) ;
- structurer un parcours d'intégration et la montée en compétences (Diotima-Nicomak) ;
- instaurer la culture du tutorat/compagnonnage (Nicomak) ;
- accompagner le parcours du nouveau salarié avec le carnet d'intégration (Diotima) ;
- proposer un quizz d'intégration (Nicomak) ;
- anticiper, accompagner et analyser les départs (Nicomak-Diotima)



ÉLABORER LE PARCOURS DES NOUVEAUX ARRIVANTS AVEC L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Les premiers jours d'une prise de poste sont importants, autant pour la structure que pour le collectif de travail. Améliorer le parcours d'intégration résulte de nombreuses actions et pas uniquement de la création d'un livret d'accueil.

Comment ils ont fait ?

- Analyser le processus d'intégration mis en œuvre : le parcours existe-t-il ? Est-il formalisé ? Les pratiques sont-elles homogènes ou hétérogènes ? Quelle organisation du travail pour l'intégration ?
- Identifier les faits marquants : départ de nouveaux arrivants pendant cette période...
- Poser les enjeux autour du sujet et formuler les bénéfices attendus pour les professionnels en place, les nouveaux arrivants, le public accompagné, les familles.

Ce qui a été facilitant

- Le suivi de toutes les étapes de la démarche sans aller directement vers les solutions et les modalités d'usage (ex. : créer un livret d'accueil, faire signer la personne après lecture).
- Le recueil d'informations auprès des personnes de l'équipe pour mieux problématiser et repérer les besoins.
- La consultation et recueil de l'avis des nouveaux arrivants.
- La priorisation d'une action à mener parmi l'ensemble des actions identifiées.

Une équipe de managers a souhaité améliorer le parcours d'intégration au sein de 3 EHPAD gouvernés par une même direction

De nombreux enjeux ont été identifiés par les managers et les équipes :

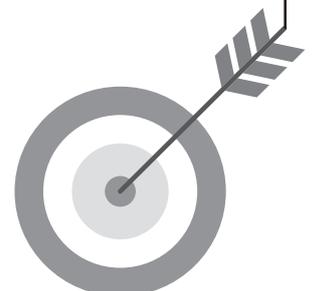
- favoriser la cohésion dans un contexte en pleine évolution ;
- renforcer le collectif de managers ;
- créer de la transversalité tout en prenant en compte les spécificités de chaque établissement ;
- préserver la santé des professionnels en traitant collectivement des plaintes liées aux modalités d'intégration des nouveaux ;
- définir le rôle et les compétences des professionnels pour renforcer la qualité de l'accueil ;
- maintenir une dynamique auprès des personnes volontaires et mobilisées.

L'analyse des enjeux a conduit à l'organisation de la conduite du chantier avec la programmation de temps de préparation entre les 3 cadres de santé et une action de communication sur le chantier auprès des 3 établissements.

Pour la suite : nomination d'ambassadeurs volontaires dans chaque EHPAD, création d'un groupe technique inter EHPAD et pluridisciplinaire. À l'issue de l'expérimentation, un collectif de cadres de santé s'est créé pour échanger sur d'autres sujets.

Pour aller + loin

Annexe - Fiche outil - Améliorer le parcours d'intégration - Exemple d'une grille de questionnement



STRUCTURER UN PARCOURS D'INTÉGRATION ET LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

Construire le parcours d'intégration permet au nouveau professionnel d'avoir de la visibilité sur l'environnement de travail et de favoriser son autonomie : former le salarié aux spécificités de son poste, le familiariser avec les outils de travail et l'apprentissage du fonctionnement interne. L'intégration est une phase clé pour la fidélisation et la qualité de vie au travail.

Comment ils ont fait ?

- Définir les conditions et les objectifs pour un parcours réussi du point de vue de l'utilisateur, des collègues, de la direction, du nouveau professionnel.
- Anticiper les étapes et prioriser les actions et les informations clés pour faciliter l'accès à l'information au bon moment.
- Identifier qui fait quoi pour chaque action.
- Organiser des retours lors des différentes étapes, apprécier et ajuster.

Ce qui a été facilitant

- La distinction entre accueil et intégration.
- Un livret d'accueil facile à prendre en main.
- La préparation de l'arrivée du nouvel embauché (temps de rencontre avec les autres salariés, visite des locaux...).
- L'implication des récents embauchés et la capitalisation de leur expérience.
- L'utilisation des feedbacks pour faire progresser le collaborateur et la posture managériale.

Les cadres et dirigeants impliqués sur cette thématique ont :

- utilisé des outils collaboratifs internes comme Trello ou Google Drive pour partager l'information de manière simultanée ;
- abordé les objectifs de connaissance et les outils à fournir : les personnes ressources, le matériel, les locaux, les procédures-clés, le projet institutionnel, etc. ;
- identifié les étapes d'intégration importantes : 1^{er} jour, la 1^{re} semaine, le 1^{er} mois, 6^e mois ;

Ils ont aussi réalisé une infographie avec des schémas reprenant les étapes et les jalons attendus pour toute l'équipe, ou un tableau reprenant les étapes et clarifiant le « qui fait quoi ».

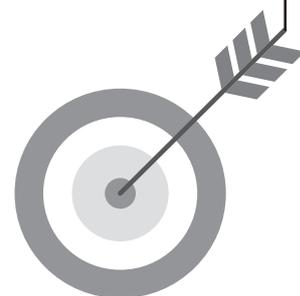
Les structures ponctuent leur parcours d'intégration de temps forts

Une attention en amont du premier jour (logistique, matériel informatique, document RH, nomination d'un parrain ou tuteur...).

- Planifier le jour d'arrivée : expliquer les étapes, les informations et les savoirs à acquérir au fil des semaines, s'appuyer sur le livret d'accueil, le projet d'établissement, etc.
- Remettre le calendrier des étapes et des entretiens (dont le feedback et/ou rapport d'étonnement).
- Organiser de mini challenges avec l'équipe : trouver le défibrillateur, trouver le prénom de la psychologue...
- Organiser des temps conviviaux dans le service à l'arrivée et à la fin de la période d'intégration en y associant les usagers (collation, café...)

Les plus

Présenter le parcours d'intégration comme un calendrier de l'aveugle / Utiliser un visuel comme guide d'entretien / Organiser une interview du nouveau collègue par un usager et le publier dans la lettre d'information.



INSTAURER LA CULTURE DU TUTORAT / COMPAGNONNAGE

Faciliter l'intégration des collaborateurs en accompagnant la prise de poste permet d'impliquer des professionnels expérimentés, en qualité de pair, et de valoriser leurs savoirs dans le transfert de compétences lors de l'accueil d'un collègue. Les professionnels diplômés doivent être formés à l'encadrement d'un stagiaire ou d'un nouvel arrivant et doivent adapter leur pédagogie.

Comment ils ont fait ?

- À l'annonce de l'arrivée d'un collaborateur, identifier dans l'équipe un tuteur / compagnon (démarche de volontariat ou de nomination).
- Définir le rôle du tuteur / compagnon et son périmètre d'action dans l'intégration du collaborateur.
- Organiser un temps tuteur / apprenant dès les premiers jours de la prise de poste.
- Faire un bilan de l'accompagnement à la fin de la période d'essai et/ou de la période d'apprentissage.

Ce qui a été facilitant

- L'accompagnement à la prise en main de certaines thématiques et domaines de compagnonnage.
- L'appui sur les tuteurs ou compagnons expérimentés pour faciliter l'appropriation de l'enjeu métier.
- La transmission des messages par les tuteurs / compagnons portant sur les valeurs et la culture de la structure.

Entretenir la dynamique et les échanges au service de l'amélioration des pratiques

Organiser des temps de travail entre tuteurs / compagnons pour partager les expériences, identifier les bonnes pratiques et faire un retour à l'équipe de cadres pour améliorer le fonctionnement de la structure.

Des temps informels mais clairement définis

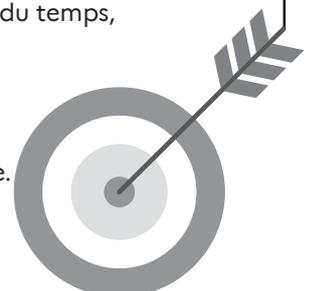
Des tuteurs / compagnons peuvent expliquer que le partage autour d'un café sont des moments précieux pour libérer la parole, guider l'arrivant et lui donner des repères d'organisation. Des rituels programmés permettent d'entretenir le lien.

Faciliter des temps de travail en commun

Créer des opportunités de binômes dans le travail permet de mieux comprendre les questionnements du nouveau collègues et de faciliter l'adaptation des messages.

Formaliser une fiche de poste tutorat/compagnon et/ou l'intégrer dans les fonctions selon les métiers et l'approche (formation, accueil, etc.). Exemples :

- Accompagner le nouvel arrivant dans sa prise de poste et l'informer : lien, gestion du temps, informations clés, organisation...
- Organiser des temps privilégiés tuteur/tutoré tout au long de la période d'essai afin de répondre aux besoins et/ou questions du tutoré.
- Savoir orienter la personne tutorée vers les référents et les ressources de la structure.
- Contribuer par la qualité du tutorat/compagnonnage à la sécurité des usagers.



ACCOMPAGNER LE PARCOURS DU NOUVEAU SALARIÉ AVEC LE CARNET D'INTÉGRATION

Le carnet d'intégration est un carnet de bord pour le nouveau salarié : il fait à la fois office de programme, check-list, cahier de notes, agenda, support d'évaluation. En facilitant l'intégration, le carnet contribue à l'accueil et à la fidélisation.

Comment ils ont fait ?

- Définir le parcours d'intégration.
- Identifier 3 ou 4 grandes étapes dans le parcours : durée, objectif en fin de période.
- Identifier ce que chaque membre de l'équipe (nouveau salarié, responsable, direction) doit faire pour réaliser l'objectif de l'étape d'intégration.
- Élaborer un support lisible et attrayant.

Ce qui a été facilitant

- La distinction entre accueil et intégration, et la distinction entre « carnet d'intégration » et « livret d'accueil ».
- La réflexion préalable sur les grands temps du parcours d'intégration.
- L'implication de l'encadrement aux différentes étapes.
- L'utilisation d'applications en ligne pour réaliser un carnet esthétique, l'insertion de visuels (photos, dessins).

Le carnet d'intégration peut être structuré selon les temps forts de l'intégration, par exemple en 3 étapes

1. L'accueil : construite sur quelques jours, cette étape se concentre sur le repérage dans les locaux et au sein de l'équipe.
2. Les 1^{ers} pas : cette étape correspond à la prise de poste. Objectif : maîtriser le travail, s'imprégner de l'organisation et de la culture et connaître les usagers.
3. La prise en main : cette période correspond à l'installation du nouveau collègue dans son poste, l'équipe, l'institution. Elle est réussie si le salarié se sent à l'aise, comprend les projets de la structure, se projette.

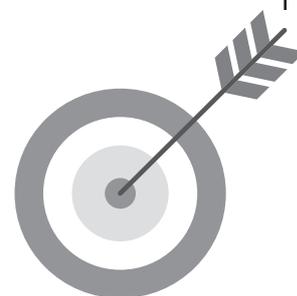
À chaque étape, le carnet donne des repères sur les informations à donner, personnes à rencontrer, réunions et objectifs de l'étape du parcours, temps de bilan avec le responsable.

Dans une association par exemple, le carnet d'intégration se distingue notamment par :

- La réalisation d'un entretien de bilan à la fin de chacune des étapes :
 - le nouveau collègue exprime son ressenti : questionnaire court, expression libre ;
 - le salarié et son responsable ajustent la suite du parcours si besoin et fixent des objectifs pour la suite du parcours.
- Un calendrier de rencontres avec les différents services : le nouveau salarié est guidé sur les contacts à prendre en autonomie.
- Un rapport d'étonnement sur le processus de recrutement et d'accueil.

Les plus

- Réaliser un questionnaire systématique pour évaluer le parcours d'intégration.
- Étayer le parcours par des modalités facilitantes : parrain, formation, visites, feedback et/ou rapport d'étonnement, etc.
- Adapter le carnet selon les métiers, le type de contrat.



PROPOSER UN QUIZZ D'INTÉGRATION

Utiliser le format de quizz pour transmettre les informations clés pour l'intégration d'un nouveau collaborateur permet de vérifier sa compréhension de façon ludique. Le quizz facilite d'intégration, les relations et la cohésion d'équipe autour de la connaissance de l'organisation.

Comment ils ont fait ?

- Identifier les informations clés à intégrer au quizz d'intégration.
- Ajouter des éléments de la vie de la structure.
- Anticiper ce temps dans l'intégration avec le reste de l'équipe pour faire du lien.
- Partir d'un format ludique existant (fiches « Les Incollables » par exemple) pour illustrer.

Ce qui a été facilitant

- L'acceptation d'un temps plus ludique, moins formel qui permet une plus libre expression.
- La ritualisation d'un temps convivial suite à la mise en place de cette action.
- Le recueil des feedbacks des personnes en intégration pour améliorer le quizz au fur et à mesure.

Faciliter la rencontre avec l'équipe

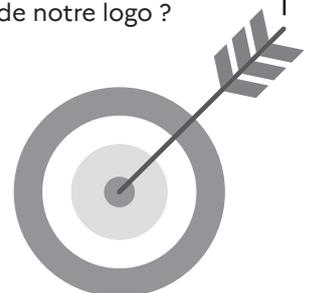
Le quizz d'intégration est un prétexte pour réunir l'équipe pendant la période d'intégration. La réalisation du quizz est un « jeu » au service de la construction de liens au sein de l'équipe et de la structure. Exemples de question : En quelle année a été créée la structure ? Qui est le plus ancien salarié ? Quel est le nom de notre rendez-vous annuel d'équipe ? Quelles sont nos valeurs ?

Permettre de se présenter mutuellement

L'outil peut aussi être utilisé par le collaborateur pour se présenter à ses nouveaux collègues. Il peut préparer un quizz permettant d'en savoir plus sur son parcours ou pour faire un rapport d'étonnement sur le fonctionnement et les pratiques au sein de la structure. Exemples de question : quel est le processus pour déclarer vos congés ? Quel est le rituel de telle équipe tous les mardis matin ?

Un quizz qui peut être envoyé par mail

L'acculturation au quizz peut servir également à échanger lors des étapes d'intégration. Le candidat peut répondre par mail et le tuteur ou le manager peut debriefer avec ce dernier. Exemple de question : pourquoi la structure s'appelle ainsi ? Quelles sont les couleurs de notre logo ? Combien de salariés travaillent ici ?



ANTICIPER, ACCOMPAGNER ET ANALYSER LES DÉPARTS

Il s'agit d'une étape importante du parcours du collaborateur qui peut donner des clés d'analyse et/ou valoriser la structure lorsqu'il s'agit d'évolution de carrière. L'accompagnement du parcours jusqu'au départ facilite l'anticipation.

Comment ils ont fait ?

- Anticiper, apprécier les causes et estimer l'impact du départ sur l'organisation et l'équipe de la structure.
- Se demander comment la marque / promesse employeur peut se traduire de manière concrète dans l'expérience du salarié sortant.
- Remplir les formalités administratives et RH liées au départ du collaborateur.
- Demander un rapport d'étonnement au collaborateur.

Ce qui a été facilitant

- La réflexion en groupe, en impliquant les équipes et/ou le Comité de direction (CODIR).
- L'accompagnement des départs prévisibles (évolution de carrière, retraites...) et la valorisation des parcours.
- La dédramatisation des départs, la communication auprès de l'équipe.
- Le partage des expériences et des problématiques avec d'autres structures.

Selon les circonstances, anticiper et prendre le temps d'analyser les causes du départ

- Anticiper dans le cadre de la gestion des ressources humaines.
- Réaliser un entretien de départ, pour recueillir des éléments divers comme les raisons, le retour d'expérience dans la structure (ce que la personne a appris, apprécié...), des pistes d'amélioration (QVCT, prise en charge).
- Un questionnaire peut être une alternative pour des contrats courts.

Anticiper les changements pour l'équipe

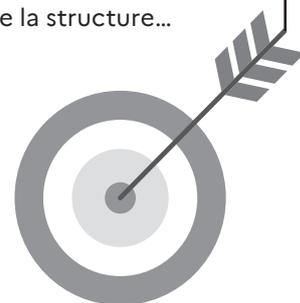
Faire une analyse des périmètres d'actions et/ou de responsabilités du collaborateur en vue d'une organisation et/ou adaptation de la part des équipes dans l'attente d'un nouveau recrutement. Organiser la transmission de savoir-faire, en autonomie entre le sortant et le remplaçant ou en équipe, ou encore entre pairs.

Faire des départs des occasions de valoriser le chemin parcouru ensemble

- Faire le point sur ce qui a été accompli ensemble et capitaliser sur l'expérience du collaborateur avec remerciement, annonce aux équipes, temps convivial de départ simple, cadeau...
- Maintenir le lien : envoi de la gazette de la structure, invitation aux événements de la structure...

Les plus

- Insérer un article dans la gazette de l'établissement.
- Penser à l'album photos de la structure.



3. Favoriser l'autonomie et le pouvoir d'agir au travail

5 actions vous sont présentées pour cette partie.

- Activer un levier de motivation fort en favorisant l'autonomie dans le travail (Diotima)
- Favoriser de nouveaux apprentissages (ARACT)
- Susciter l'intérêt au travail en développant les compétences : management de méthodes apprenantes (Diotima)
- Capitaliser sur les expériences de formation (Nicomak)
- Enrichir et actualiser l'exercice aide-soignant et la collaboration IDE et aide-soignant (Diotima)



ACTIVER UN LEVIER DE MOTIVATION FORT EN FAVORISANT L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

Rendre les professionnels autonomes est une démarche qui peut faire la différence et peser sur les choix des candidats (attirer) et sur l'intérêt du travail pour les salariés en place (fidéliser).

Comment ils ont fait ?

- Débattre autour des arguments et contre-arguments pour plus d'autonomie.
- Définir des conditions de réussite, des prérequis.
- Définir les étapes et actions à entreprendre.
- Formaliser une démarche.

Ce qui a été facilitant

- La distinction entre « autonomie » et « indépendance ».
- Le partage de retours d'expériences.
- L'échange à plusieurs sur des situations concrètes.
- L'utilisation des 7 niveaux de délégation de Jurgen Appelo pour identifier le niveau d'autonomie souhaité.

Expériences managériales partagées pour favoriser l'autonomie dans le travail :

Foyer d'hébergement : mise en place d'une organisation d'équipe semi-autonome, le collectif étant en charge du planning, d'un budget...

FAM : responsabilité de projets confiés aux équipes.

SSIAD : les aides-soignants dispensent des soins de bien être aux usagers en autonomie, selon le cadre réglementaire : type, organisation des rendez-vous, matériel...

Parmi les sujets identifiés pour engager les équipes vers plus d'autonomie :

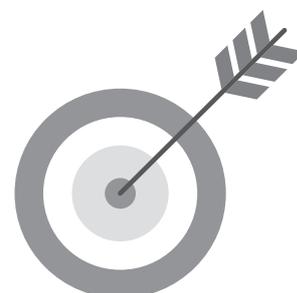
- Au périmètre du poste : confier une mission, être référent, coordonnateur.
- Au périmètre du service : gérer en autonomie le planning, les activités d'animation, la sélection de candidats...
- Au périmètre de la structure : admission, qualité, représentation externe...
- Entre métiers : coordination entre AS/IDE

Résultat : dans le cadre d'une réflexion collective, des structures ont défini un process cible, en 6 étapes, qui indique comment procéder pour accompagner le développement de l'autonomie dans une structure :

S'assurer d'un portage managérial	Définir le sens de la démarche, sur la base de la mission de la structure Définir une cible "désirable et réaliste" pour donner envie et sécuriser S'assurer que l'ensemble du management est bien sur la même ligne
Annoncer, lancer et structurer la démarche	Annoncer la cible Présenter les principes : état des lieux, travail participatif, pilote
Constituer et lancer un Groupe de Travail pluriprofessionnel	Définir un périmètre de travail (un service, des métiers etc) Cadrer le GT : objectif, règles communes, méthode etc
Réaliser un diagnostic partagé	Partager des constats sur la base de situations vécues Mettre en regard la cible / la situation présente -Identifier les écarts
Définir des axes de travail et les outiller	Formation- Construction d'outils
Tester Evaluer -Corriger	Selon la méthode PDCA

Les plus

- Prévoir des modalités de régulation.
- Poser un cadre/ des règles du jeu : limites, rendu compte, outils, relations.
- Faire tourner les responsabilités au sein de l'équipe



FAVORISER DE NOUVEAUX APPRENTISSAGES AU TRAVAIL

Un nouveau projet, un changement d'organisation est l'occasion de développer de nouveaux savoir-faire. Cet enrichissement professionnel et personnel contribue au renouvellement de l'intérêt porté à son travail. Cela permet de renforcer les compétences et la fidélisation des professionnels.

Comment ils ont fait ?

- Donner un nouveau rôle aux professionnels, leur confier une nouvelle mission.
- Solliciter autrement leur expertise et les impliquer dans la transformation de l'organisation du travail.
- Inciter à travailler autrement avec la famille, les proche-aidants
- Les aider à questionner leurs pratiques professionnelles et leur posture.

Ce qui a été facilitant

- La réalisation collective d'un diagnostic sur un projet, une situation : qu'est-ce qui pose problème ? Quels impacts sur la qualité du service rendu ? Quels axes améliorer en lien avec quels besoins et/ou contexte ?
- La définition d'un cadre : bénéfices attendus, définition des rôles, moyens alloués, calendrier.
- La réalisation de bilans intégrant l'avis de l'ensemble des parties prenantes dont la famille et les proches aidants.

Un SSIAD a impliqué les aides-soignants dans les rendez-vous à domicile :

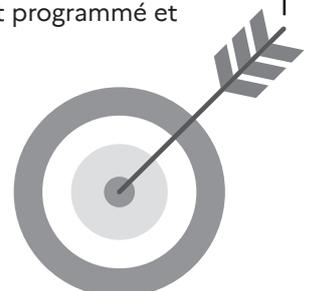
La direction et les IDEC constatent de la démotivation et du désengagement chez les Aides-soignants (AS) malgré de nombreux travaux menés pour améliorer les conditions de travail. Dans le cadre de la réorganisation des visites annuelles au domicile, réalisée par l'IDEC, en présence des proches aidants, l'encadrement propose d'associer l'AS référent afin de favoriser de nouveaux apprentissages et de rebooster les équipes. La préparation de ce rendez-vous au domicile est intégrée aux réunions hebdomadaires avec l'ensemble des AS. Ceux-ci co-construisent une trame d'entretien, repèrent les messages clés à passer, se répartissent les rôles. La posture à tenir vis-à-vis de la famille est également abordée. Lors de la visite au domicile, les aides-soignants peuvent ainsi expliciter leurs pratiques et l'IDEC rappelle les missions du SSIAD auprès de la personne accompagnée et de sa famille. Les premiers retours sur ce temps de bilan sont positifs pour toutes les parties prenantes.

Un EHPAD réalise un bilan suite à l'admission d'un nouveau résident

La direction et l'IDEC souhaitent organiser un bilan 3 mois après l'admission du nouveau résident en présence des familles pour ajuster ensemble le projet d'accompagnement. Les professionnels échangent régulièrement avec la famille mais instaurer une relation de confiance prend du temps. Faire un bilan de manière structurée et planifiée permet de prévenir d'éventuelles tensions. Ce bilan est programmé et préparé lors des réunions hebdomadaires. Le rôle des référents s'en trouve renforcé.

Pour aller plus loin

[Consultez le kit ressource "Coop'aidant"](#)



SUSCITER L'INTÉRÊT AU TRAVAIL EN DÉVELOPPANT LES COMPÉTENCES : MANAGEMENT DE MÉTHODES APPRENANTES



Des opportunités d'apprendre et de se perfectionner peuvent être mobilisées dans les structures en dehors de la formation « en salle » : moins coûteuses, plus cohésives, plus faciles à organiser, souvent plus efficaces. Cette pratique managériale alimente l'intérêt pour le travail, le sentiment de compétence et fidélise.

Comment ils ont fait ?

- Définir et questionner la compétence.
- Faire le point sur les modalités utilisées pour développer les compétences.
- Définir des besoins en compétences pour mener 1 ou 2 projets particuliers.
- Identifier des conditions de réussite

Ce qui a été facilitant

- La distinction entre 2 notions : « être compétent » et « avoir des compétences ».
- Le recueil des retours d'expériences.
- Les échanges et réflexions avec le support de sujets concrets (par ex. : développer la qualité de communication avec les familles)

Les structures ont identifié les pistes suivantes pour développer des compétences sur le terrain (formation théorique en appui) :

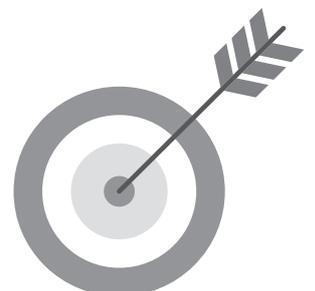
- Participer à un groupe de travail, dans le cadre d'un projet ou d'une analyse d'incident sont des opportunités d'apprentissage collectif : partage de bonnes pratiques, analyse de process, retours d'expérience, brainstorming, revue de littérature ou de pratiques...
- Endosser une mission : devenir référent, pilote de projet.
- Partager des pratiques : en interne ou en externe avec des pairs d'autres structures.
- Participer à une conférence, une table ronde, un retour d'expérience.
- Partager un retour post formation.
- Réaliser une nouvelle activité, mettre en situation et analyser sa pratique avec un temps réflexif en bénéficiant d'un feedback
- Réaliser une évaluation croisée de pratique : en interne entre 2 professionnels ou 2 services, ou en externe avec des pairs d'autres structures.
- Co construire des outils, etc.

Les conditions de réussite relevées :

- Définir un objectif clair et concret.
- Faire le lien avec le travail et les situations concrètes.
- Donner un rôle aux professionnels, les rendre acteurs.
- Échanger, mettre en commun, partager les expériences.
- Faire un feedback / une évaluation (individuelle et collective).

Les plus

Structurer un référentiel de compétences : ce que doivent maîtriser les professionnels selon le métier, le profil de départ pour construire des parcours.



CAPITALISER SUR LES EXPÉRIENCES DE FORMATION



Cette action contribue aux transferts de compétences et d'expériences. La formation est un enjeu pour la qualité des prestations, l'actualisation et l'enrichissement des savoirs. Organiser un espace d'échange au retour de formation ou dans le cadre d'un programme d'accompagnement des pratiques de la structure favorise une dynamique d'apprentissage et valorise les savoirs au sein des équipes.

Comment ils ont fait ?

- Constituer un plan de formation stratégique qui concilie les besoins de la structure et ceux des salariés.
- Expliquer aux équipes la démarche, l'objectif de partage des connaissances et de qualité
- Expérimenter des outils divers (wiki interne, webinaires, audit des pratiques, logiciel et messagerie internes...).
- Documenter et archiver (arborescence informatique accessible facilement à tous).

Ce qui a été facilitant

- Création et animation d'espaces de capitalisation et de transferts des savoirs.
- Nomination d'un référent formation interne.
- Accompagnement de la capitalisation avec des rituels.
- Implication des référents thématiques.

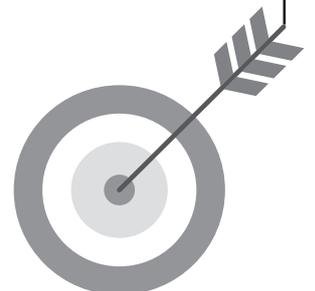


Le café-transmission des savoirs

Mise en place de temps réguliers (une fois par semaine à une fois par mois) pour échanger avec des pairs (référents-experts) sur des thématiques diverses, actuelles et/ou répondant à un besoin des professionnels dans leurs pratiques quotidiennes ou de connaissances plus larges. Le café transmission de savoirs permet de capitaliser sur les expériences de chacun dans un temps dédié et programmé en amont. Outil managérial qui favorise la cohésion des équipes et garantit la qualité des prestations.

Les réunions filmées pour capitaliser en interne et diffuser

Organisation de réunions filmées, avec l'autorisation des personnes, de 10 minutes pour permettre aux absents de bénéficier des connaissances (congé, maladie, nouveau collègue). L'enregistrement peut avoir lieu en présence d'autres personnes ou en autonomie.



ENRICHIR ET ACTUALISER L'EXERCICE SOIGNANT ET LA COLLABORATION IDE / AS



Favoriser la collaboration infirmier/aide-soignant est un levier pour développer l'autonomie, enrichir les postes et la structure, améliorer le service rendu aux usagers en fluidifiant l'organisation. Manager cette collaboration et mettre en exergue les compétences valorise les métiers et permet l'exploration de tous les domaines de savoir et d'autonomie acquis pendant la formation initiale avec l'évolution des référentiels.

Comment ils ont fait ?

- Prendre connaissance des référentiels de compétences AS et IDE.
- Réaliser un état des lieux du niveau de collaboration dans sa structure.
- Identifier les freins, les leviers au développement de la collaboration.
- Structurer la démarche : objectif, étapes...

Ce qui a été facilitant

- L'implication des AS et IDE et le fait d'appréhender la réflexion comme un projet.
- Le recueil de retours d'expériences.
- La prise en compte du vécu en structure : ce qu'il se passe en l'absence d'IDE ou lorsque l'IDE n'est pas disponible.

Développer la collaboration entre IDE et aides-soignants en plusieurs étapes

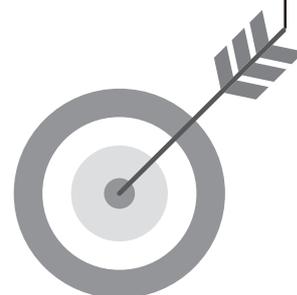
- Annoncer l'ouverture de la réflexion en s'appuyant sur la mission de l'établissement : trouver les modes de collaboration permettant de répondre au mieux aux missions et favoriser la QVCT.
- Expliquer comment le sujet va être travaillé : constitution d'un groupe de travail, état des lieux partagé.
- Constituer le groupe de travail (IDE et AS) : définir l'objectif, les résultats attendus, les marges de manœuvre pour fluidifier le travail...
- Repérer ce qui relève du champ de la collaboration IDE/AS : listes d'actes en collaboration / en autonomie, évaluation de la faisabilité, sélection et priorisation (ex. : pansements simples, constantes, médicaments...)
- Piloter la démarche et formaliser : plan d'actions, protocoles, formations, traçabilité...

Créer un poste d'aide-soignant transverse

Avec des responsabilités dans différents domaines : thématiques (hygiène, douleur), coordination (rendez-vous médicaux, planning...), tuteur / compagnon (référént, lien avec les instituts de formation...), etc.

Les plus

- Le temps libéré des IDE peut être réinvesti dans des missions enrichies (prévention par exemple)
- Accompagner la montée en compétence par une formation
- Favoriser l'ouverture du poste vers l'extérieur (réseau gérontologique, réseaux de pairs...)



4. Renforcer les relations *au sein des équipes et inter-métiers*

4 actions et pistes d'actions vous sont présentées pour cette thématique.

- Améliorer la qualité des temps d'échange avec un inventaire (Diotima)
- Favoriser de nouvelles coopérations en organisant un « Vis mon travail » (ARACT)
- Revisiter une réunion existante pour mieux concilier besoins des professionnels et des usagers (ARACT)
- Repérer collectivement des actions d'amélioration du travail avec un jeu de cartes (ARACT)



RÉALISER UN INVENTAIRE DES TEMPS D'ÉCHANGE POUR IDENTIFIER LESQUELS METTRE EN PLACE OU AMÉLIORER

Améliorer l'expérience au travail passe par l'organisation de temps d'échanges pour manager les équipes et l'activité.

L'inventaire proposé permet de questionner la pertinence, les objectifs organisationnels, la qualité du contenu et de l'animation, la réponse aux besoins des équipes et la prise en compte des contraintes.

Comment ils ont fait ?

- Définir les besoins d'échanges.
- Évaluer les temps existant : impact, réponse aux besoins, déroulement (durée, participants, contenu, résultat...).
- Définir les améliorations nécessaires (à créer, à aménager, à abandonner).
- Mettre en place les améliorations.

Ce qui a été facilitant

- La réalisation collective de l'inventaire (encadrants, salariés).
- La connaissance des besoins des équipes, en les sollicitant si besoin.
- L'évaluation de chaque temps d'échange.
- La formalisation d'une cartographie des temps d'échange à diffuser et évaluer.

Les structures ayant réalisé cet inventaire ont identifié les besoins de leurs équipes parmi les objectifs suivants :

Connaître le cap, les perspectives, recevoir de l'information sur la structure, se coordonner entre collègues (ex. : matin / soir / nuit), parler des usagers et tenir à jour les documents de travail, parler du travail (comment travaille-t-on ensemble ?), améliorer la qualité en continu, faire évoluer / professionnaliser / réfléchir sur les pratiques, disposer de temps conviviaux pour souffler, discuter, se connaître, se former / faire évoluer en compétences.

Elles ont également dégagé des constats lors de l'évaluation de l'existant, par exemple :

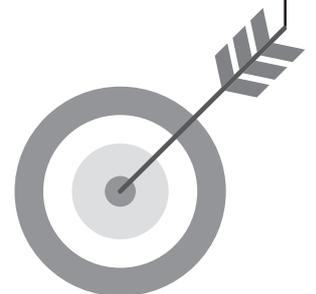
- Certaines équipes ne se rencontrent jamais.
- Certains horaires, certaines périodicités ne conviennent pas.
- Il n'existe pas de temps pour « parler du travail » donc certains sujets ne sont pas traités, des tensions peuvent naître...
- Les absents n'ont pas d'information.

Les structures ont aussi décidé d'améliorations et aménagements, comme par exemple :

- Créer un temps institutionnel trimestriel pour faire le point sur les projets, donner de la visibilité.
- Intégrer certains métiers à des temps existants (maitresses de maison, agents de service...).
- Organiser des temps spécifiques pour le public en horaire de nuit.
- Faire des comptes rendus, structurer et gérer leur diffusion.
- Solliciter les salariés pour connaître les questions en amont des réunions.
- Revoir l'horaire de certains temps d'échange et en préciser le contenu.

Les plus

- Réaliser l'inventaire en groupe de travail pluriprofessionnel
- Définir des règles communes pour tous les temps d'échange (charte, contrat collectif)
- Évaluer périodiquement les temps d'échange



FAVORISER DE NOUVELLES COOPÉRATIONS GRÂCE AU "VIS MA VIE AU TRAVAIL"

Cette action facilite la connaissance inter-métier et contribue à la cohésion et à la construction de relations de coopération. Cette action managériale a pour intérêt de mettre en lumière certains métiers des fonctions (support, techniques...), ayant peu de contacts avec le public. Faciliter les relations entre les professionnels véhicule une bonne image de la structure.

Comment ils ont fait ?

- Permettre aux salariés volontaires de découvrir le métier d'un collègue.
- Rendre les relations inter-métiers plus fluides.
- Favoriser l'évolution de certains gestes professionnels.

Ce qui a été facilitant

- L'appel du cadre de l'exercice, du rôle et de la posture attendus. « Ce n'est pas un audit d'un professionnel vis à vis d'un autre, c'est une phase de découverte ».
- L'estimation du temps pour organiser le dispositif et du calendrier approprié.
- L'implication du CSE à chaque étape.

Exemple d'expérimentation de "vis ma vie au travail"

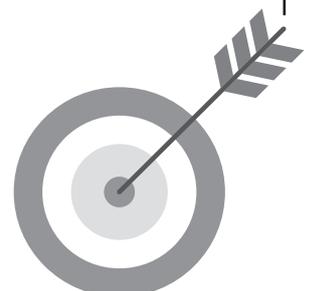
Lors de l'étape de diagnostic flash, certains établissements ont constaté que les professionnels ne connaissent pas toujours les métiers exercés par les collègues, leurs contraintes et leurs ressources. Cette méconnaissance est source de tensions inter-métiers et peut avoir un impact sur les motivations et la qualité des relations sociales et professionnelles.

Au sein d'un EHPAD, la direction et le CSE ont organisé un « vis ma vie au travail ». Deux groupes de 8 et 11 salariés, représentant les différents métiers (CDI et CDD, métiers du soin, de l'assistance de vie, de l'hôtellerie, une élue du personnel et l'équipe de direction) se sont engagés dans la démarche. Répartis en binômes, chaque professionnel a réfléchi à son travail pour l'expliquer à un collègue, rendre compte de ce qu'il a appris sur le métier de l'autre, partager sur les missions et le sens du « travail bien fait ».

Les professionnels ont exprimé leur souhait d'une présence de l'équipe de direction pour le retour d'expérience et ont souhaité l'organisation de temps d'échange consacrés exclusivement à des situations de travail.

Pour aller plus loin

[Fiche outil "Vis ma vie au travail"](#)



REVISITER UNE RÉUNION EXISTANTE POUR MIEUX CONCILIER LES BESOINS DES PROFESSIONNELS ET DES USAGERS

Cette formation a pour finalité de questionner l'existence d'espace d'échanges permettant aux salariés de s'exprimer sur leur travail quotidien. Ces Espaces de discussion sur le travail (EDT) permettent d'aborder les conditions et l'environnement de travail et d'ajuster l'organisation pour une meilleure qualité de vie.

Comment ils ont fait ?

- Définir un cadre (objectif, durée, modalités d'expression, livrable).
- Lancer une invitation à participer sur la base du volontariat et selon des critères (métiers, ancienneté...)
- Proposer un sujet commun lié au travail. Il peut être large comme « Le travail bien fait », ou plus précis.
- Animer une réunion de 20 min à 1 h pour faire partager les expertises et faire produire des pistes d'actions.

Ce qui a été facilitant

- La préparation de la réunion en amont en binôme ou en trinôme (bénéfices attendus, modalité d'animation, rôle de chacun).
- La co-construction du cadre avec le groupe.
- L'utilisation de techniques d'animation dynamiques et visuelles (paper-bord, post-it, saisie de notes dans un support projeté).
- L'expression de participants : travail prescrit, réel et ressenti.
- La réalisation d'un plan d'action et conduite d'actions concrètes.

Exemple d'action réalisée dans un EHPAD

Dans le cadre d'une réflexion sur l'attractivité du travail d'aide-soignant, les cadres et la direction d'un EHPAD ont mis en place une nouvelle organisation du temps de travail pour réduire le nombre d'heures coupées. Cette démarche a été l'occasion d'optimiser l'organisation du travail, de travailler sur l'accompagnement des résidents et d'adapter des modalités d'animation, concernant plus particulièrement une réunion hebdomadaire.

Les objectifs de l'animation

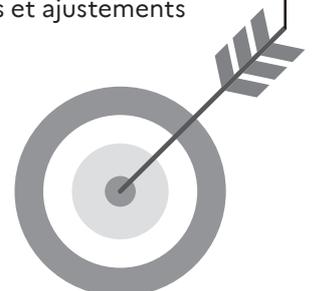
- Invitation de tous les professionnels présents : AS, IDE, animatrice, ASH et managers (direction, IDEC, responsable de pôle hôtelier).
- Ordre du jour précisé clairement sur le paper-bord.
- Discussion autour de l'accompagnement de résidents.
- Permettre à chaque professionnel de s'exprimer sur ce qui a bien fonctionné et/ou sur les difficultés rencontrées.
- L'animateur invite le groupe à proposer des ajustements.
- Répartition des rôles pour la gestion des actions et ses consignes : déplacer le matériel de lieu, proposer une nouvelle activité...
- Organiser le suivi des actions lors de la prochaine réunion.

Résultat selon la direction et le responsable de pôle :

Les sujets traités de cette manière donnent lieu à des résultats concrets, les décisions et ajustements définis collectivement sont appliqués et tiennent dans la durée.

Les plus

- Fiche outils "Espace de discussion sur le travail (EDT)"
- Préparer un EDT



REPÉRER COLLECTIVEMENT DES ACTIONS D'AMÉLIORATION DU TRAVAIL AVEC UN JEU DE CARTES

Cet outil facilite l'expression des professionnels pour questionner la qualité de vie et les conditions de travail. L'utilisation de supports décalés peut être ludique, libérer la parole et aider à l'analyse et la prise de recul.

Comment ils ont fait ?

- Aborder collectivement un sujet complexe et abstrait (charge de travail, attractivité) en s'appuyant sur une méthode.
- Utiliser comme support un jeu de carte existant en sélectionnant les cartes les plus adaptées au secteur.
- Débattre des pratiques existantes (satisfaisantes, à améliorer) et proposer des actions souhaitables.
- Dégager des pistes d'action.

Ce qui a été facilitant

- La mise en valeur de ce qui fonctionne déjà.
- L'argumentation et explicitation des choix avec des situations concrètes.
- Les réunions de professionnels n'ayant pas souvent l'occasion de se côtoyer.
- L'appropriation et l'adaptation de l'outil au secteur et aux enjeux de la structure.

Le jeu de cartes

Dans un EHPAD, le binôme directeur-cadre de santé a utilisé le jeu de cartes « les essentiels QVCT » de l'ANACT pour animer des temps de travail avec les professionnels avec un double objectif :

- identifier des leviers d'action importants pour les salariés en partant des pratiques déjà mises en place au sein de la structure ;
- repérer ce qui fait ressource pour fidéliser les collègues et attirer des nouveaux coéquipiers.

Le jeu de 32 cartes proposé illustre des actions en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail autour de 6 grandes thématiques.

Cette démarche a permis :

- aux professionnels d'illustrer de manière concrète ce qui les motive à « venir » et/ou à « rester » ;
- aux managers de conforter ou compléter leur analyse ;
- à tous les participants de poser les bases d'un plan d'action et d'un plan de communication pour valoriser la structure à l'extérieur.

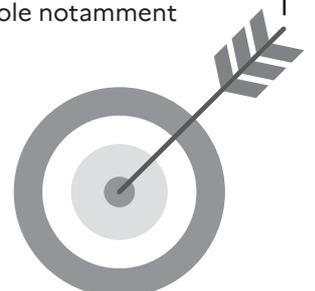
L'équipe a été invitée à créer des cartes pour expliciter ce qui pourrait être renforcé, soutenu ou valorisé.

Les utilisateurs ont apprécié le support : il cadre les échanges et facilite la prise de parole notamment pour celles et ceux qui ont moins l'habitude de s'exprimer.

Pour aller plus loin

[Kit jeu de cartes HAS](#)

[Jeu de cartes complet à découper](#)



5. Faire rayonner la structure et valoriser les métiers pour mieux recruter

7 actions et pistes d'actions sont présentées dans cette partie.

- Changer de regard sur les métiers du soin, le handicap, le grand âge (ARACT)
- Exprimer et faire connaître sa promesse employeur avec le CV de structure (Diotima)
- Utiliser des ressources pour rédiger des documents attrayants et attractifs destinés à diffuser son image par écrit (Diotima)
- Utiliser des ressources pour gérer sa présence digitale (Diotima)
- Être visible des personnes en reconversion vers le secteur médico-social : plateformes PRO LISE et MAUDE
- Promouvoir la participation des salariés à l'extérieur (Diotima)
- Recruter des collaborateurs en situation de handicap dans les structures (Nicomak)



CHANGER DE REGARD SUR LES MÉTIERS DU SOIN, LE HANDICAP, LE GRAND ÂGE



La politique en faveur de l'inclusion dans un logique « hors les murs » acculture progressivement la population au monde du handicap.

L'accompagnement des personnes pour faciliter l'exercice du rôle de citoyen dans le cadre de projets collectifs, associant les acteurs au sein de la cité, renvoie une image auprès des familles et du grand public. Cette spécificité professionnelle met en exergue la valeur des métiers et le sens de leurs missions.

Comment ils ont fait ?

- Développer des initiatives novatrices qui donnent un autre rôle aux professionnels et aux bénéficiaires dans le cadre du travail et de l'accompagnement.
- Identifier un besoin de la population dans le territoire (ex. : contribuer à la sensibilisation et à l'éducation) qui valorisent l'organisation aux yeux des salariés, des agents et de la communauté.
- Renouveler et consolider ces initiatives quand elles ont un bon accueil.

Ce qui a été facilitant

- L'expérimentation et la création pour imaginer de nouvelles collaborations et « ouvrir ses portes ».
- L'écoute des envies et des centres d'intérêt.
- Le soutien d'initiatives des salariés et des agents.
- Le pouvoir d'agir aux personnes ayant envie de s'impliquer.
- L'implication des résidents, des bénéficiaires et des familles.

Un DITEP repère un intérêt pour l'environnement chez les résidents et les professionnels

Ce thème, qui correspond aux valeurs de l'établissement, a donné lieu à un projet écocitoyen avec l'organisme français de la biodiversité. Résidents et professionnels animent ensemble des temps de sensibilisation auprès de jeunes élèves. Les bénéfices sont triples :

- permettre aux équipes de conduire de nouveaux projets ;
- donner une autre place et un autre rôle aux résidents ;
- participer à l'évolution des représentations sur le handicap et les métiers du secteur.

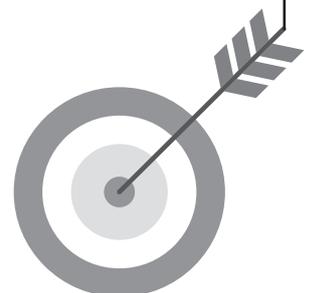
L'équipe du DITEP a également réalisé un film stop-motion pour prévenir le harcèlement scolaire.

Un IME donne l'occasion à des résidents d'apprendre à des collégiens des gestes sur la thématique du cirque

Cette initiative permet d'associer les résidents à la construction du projet avec une partie de l'équipe. C'est l'occasion également pour eux de se « montrer autrement » auprès d'un jeune public. « Les résidents étaient fiers et les jeunes ont changé leur regard sur le handicap. » « Cela leur a aussi permis de travailler un autre rapport au corps. »

Une MAS contacte les associations sportives de sa commune

Une salle d'activité est mise à leur disposition. Les résidents sont invités à participer à certaines activités proposées.



EXPRIMER ET FAIRE CONNAÎTRE SA PROMESSE EMPLOYEUR AVEC LE CV DE STRUCTURE

Donner à voir les particularités et les réalisations propres à sa structure s'inscrit dans le cadre d'une démarche qui permet de se poser avec les équipes. Rédiger un CV de structure permet de mettre en évidence, collectivement, son expérience, ses atouts, ses compétences... et d'exprimer ce qui constitue une « promesse » ou un engagement en direction du grand public et des futurs professionnels.

Comment ils ont fait ?

- Définir la mission de la structure, ses valeurs.
- Identifier et prioriser ce qui est à mettre en avant.
- Regrouper les contenus dans des rubriques : 3 ou 4 rubriques, 5 items par rubriques maximum.
- Finaliser un format, lisible et attrayant sur maximum 1,5 page.

Ce qui a été facilitant

- La réflexion en groupe, en impliquant les équipes et/ou le CODIR
- La relecture du CV par des salariés, des pairs pour tester son impact
- L'utilisation d'applications en ligne pour disposer de modèles de CV
- L'insertion d'éléments « vivants » : des verbatims, une photo...

Dans leur CV, les structures ont généralement retenu 3 rubriques

- Principales réalisations : ce dont elles sont fières (certifications ou labels, démarches, aménagements, partenariats, enquêtes de satisfaction...)
- Projets 2023-2024 : ce qu'elles veulent accomplir (habitat inclusif, tiers lieu, nouvelles activités, évolutions d'organisation, développement durable...)
- Compétences de la structure : ce qu'elles savent bien faire (accompagnement de public particulier...)

Les structures terminent leur CV en énonçant leur « Promesse employeur »

Elles expliquent pourquoi les rejoindre, quels sont les atouts RH, en lien par exemple avec :

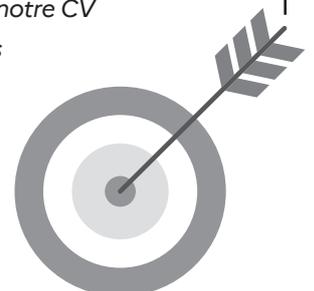
- leur style de management et leur organisation : participation aux décisions, équipes autonomes, référents... ;
- l'organisation du temps de travail : semaine de 4 jours, horaires modulables, télétravail, congés... ;
- les opportunités de développement professionnel : VAE, AFEST... ;
- la rémunération (primes particulières), les avantages sociaux (mutuelle, prévoyance, repas, transports, œuvres sociales, aide au logement...) et avantages en nature ;
- l'environnement de travail, les équipements : rails, logiciel métier, tablettes... ;
- les modalités d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés.

Le point de vue des structures qui ont construit leur CV :

« Dans un salon, on était les seuls à avoir un CV : les candidats ont apprécié » - « Construire notre CV nous a obligé à bien définir qui on est, et du coup nous sommes plus clair avec les candidats en entretien de recrutement » - « Rédiger notre CV nous a permis de repérer nos atouts ».

Les plus

- Mettre en ligne le CV sur son site et diffuser le CV : salons, partenaires, candidats...
- Utiliser le CV comme guide d'entretien lors de recrutements.



UTILISER DES RESSOURCES POUR RÉDIGER DES DOCUMENTS ATTRAYANTS ET ATTRACTIFS DESTINÉS À DIFFUSER SON IMAGE PAR ÉCRIT

Produire des documents attractifs et accessibles bonifie l'image d'une structure et peut être facilité par l'utilisation de ressources : sites, applications gratuites, ressources gouvernementales...

Comment ils ont fait ?

- Identifier les besoins de production de documents : nature, public cible...
- Définir les critères d'une ressource utile : simple. à comprendre et à utiliser, gratuit.
- Identifier et sélectionner des ressources.

Ce qui a été facilitant

- Le partage de ressources et d'expériences.
- La mise en commun d'exemples.

Pour les structures, les documents qui doivent être plus attrayants et accessibles sont les documents :

- à destination des professionnels : livret d'accueil, carnet d'intégration, support d'entretien, diaporama de réunion, feuille de route de l'année... ;
- à destination des usagers : livret d'accueil, documents d'admission, programme d'activités... ;
- à destination mixte : flyer, CV de structure, projet d'établissement.

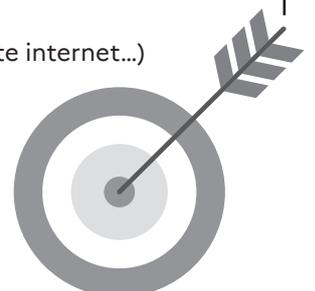
Les ressources mobilisables :

Pour disposer de modèles : de nombreuses applications existent, en ligne et gratuites, comme par exemple CANVA ou Présentation Go.

Pour transcrire ses documents de manière accessible aux personnes en situation de handicap : en travaillant la mise en page et le contenu, en utilisant un [dictionnaire de termes et expressions traduits en version simplifiée](#) et des [recommandations FALC \(facile à lire et à comprendre\)](#).

Les plus

- Impliquer les salariés dans la relecture des écrits à destination externe : est-ce clair, compréhensible...
- Utiliser les talents des collaborateurs : photo, dessin...
- Penser à l'attractivité aussi en matière de présence digitale (page réseau social, site internet...)



UTILISER DES RESSOURCES POUR GÉRER SA PRÉSENCE DIGITALE


 Une structure peut accroître la visibilité de son CV de structure (Promesse employeur) par sa présence digitale : des ressources peuvent aider à gérer la « e-réputation »

Comment ils ont fait ?

- Identifier les opportunités et risques de la présence digitale...
- Prendre connaissance de statistiques et sondages sur les pratiques des candidats.
- Définir les actions à entreprendre.

Ce qui a été facilitant

- Le partage de ressources et d'expériences.
- La mise en commun d'exemples.

Les structures ayant travaillé leur présence sur internet :

Souhaitent généralement :

- disposer d'une page sur leur site, destinée à présenter leur promesse employeur, leurs offres d'emploi ;
- alimenter les réseaux sociaux par des publications mettant en valeur l'expérience collaborateur (en plus de l'activité destinée aux usagers).

Estiment cependant que gérer sa présence digitale :

- prend du temps ;
- nécessitent des compétences : ce qu'on a le droit de faire, comment...

Parmi les pistes :

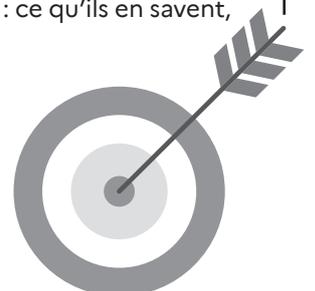
- Le recours, pour démarrer, à un expert community manager, une ressource partageable ou non entre plusieurs structures.
- Des [formations gratuites et à distance](#) sont proposées par le gouvernement, pour par exemple, se servir des réseaux sociaux et gagner en visibilité, créer des visuels et des vidéos, créer des visuels impactants et attrayants pour votre communication.

Les recommandations pour démarrer :

- Définir la mission de la structure, rédiger le CV de structure (promesse employeur)
- Questionner systématiquement les candidats sur leur connaissance de la structure : ce qu'ils en savent, comment ils l'ont su...

Les plus

- Mettre en ligne son CV de structure
- Utiliser les talents des collaborateurs pour gérer une page, rédiger des posts, faire des photos...



ÊTRE VISIBLE DES PERSONNES EN RECONVERSION VERS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL : PLATEFORMES PRO LISE ET MAUDE

S'adresser aux personnes en voie de reconversion vers les métiers du médico-social peut s'avérer efficace et inspirant pour construire le CV de structure (Promesse employeur). Il existe des outils en région Auvergne-Rhône-Alpes : Transition Pro met en outre à disposition 2 plateformes numériques

Comment ils ont fait ?

- Echanges avec Transition Pro lors d'une web conférence dédiée pour mieux comprendre le public en reconversion : profil, motivation, etc.
- Prise de connaissance de statistiques et sondages sur les pratiques des candidats.

Ce qui a été facilitant

- Le travail préalable de sa promesse employeur.
- Une expérience de contact avec des primo arrivants dans le secteur médico-social.
- Une visibilité digitale.
- La connaissance de dispositifs en faveur de l'emploi et de la formation : Validation des acquis de l'expérience (VAE), Période de mise en situation professionnelle (PMSP)...

Les structures qui ont échangé avec Transition Pro ont appris :

Les personnes qui choisissent d'aller vers le secteur médico social seraient sensibles :

- à la taille de la structure, ce qui peut renvoyer à des notions comme la proximité, les relations, le côté familial, le management « humain » etc. ;
- au sens qu'elles souhaitent y trouver, ce qui incite à présenter la mission de sa structure, et aussi ce qui est mis en place pour donner à voir / à valoriser ;
- aux conditions de travail, ce qui peut encourager à mettre en avant les équipements, le soutien apporté aux équipes ;
- à l'évolution professionnelle, ce qui peut inciter à valoriser ce qui est mis en place en matière de formation, parcours, autonomie/responsabilité, pluri professionnalité, ouverture sur l'extérieur.

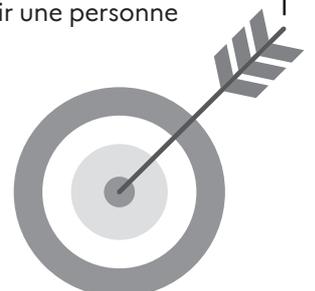
2 plateformes peuvent faciliter le lien avec les personnes qui choisissent d'aller vers le secteur médico social, et alimenter la visibilité de la structure

Avec [LISE](#) (Lien entre les Salariés et les Entreprises), une entreprise en recherche de compétences peut être mise en contact avec des personnes.

Sur [MAUDE](#) (Métiers d'aujourd'hui et de demain), qui permet à des personnes de découvrir des métiers à fortes perspectives d'emploi dans leur région, une structure peut proposer d'accueillir une personne en immersion, un professionnel peut devenir ambassadeur de son métier.

Les plus

- Travailler sa mission, son CV de structure
- Mettre en ligne son CV de structure
- Construire avec son OPCO et Transition Pro une journée d'immersion collective



PROMOUVOIR LA PARTICIPATION DES SALARIÉS À L'EXTÉRIEUR

Quand les professionnels participent à des événements externes, hors de leur environnement, ils deviennent des ambassadeurs qui véhiculent les pratiques et les valeurs.

Impliquer les salariés dans la vie et les projets de la structure, au sein du territoire, valorise les compétences des professionnels et le management de la structure à l'extérieur.

Comment ils ont fait ?

- Identifier les opportunités de faciliter l'ouverture sur l'extérieur de leurs collaborateurs.
- Évaluer les risques / avantages de faire sortir les salariés de leur structure.
- Repérer les compétences.
- Définir des objectifs.

Ce qui a été facilitant

- Le partage d'expériences.
- La mise en commun d'exemples
- Les liens et les relations construits avec les acteurs et les réseaux de proximité.
- La connaissance de son territoire et de ses partenaires.

Les managers du groupe qui facilitent la participation de salariés à des événements externes constatent :

- une satisfaction des intéressés ;
- une capacité à représenter la structure.

Quelques exemples d'opportunités pour solliciter les salariés

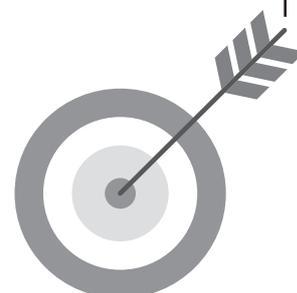
- La participation à des jurys d'examen, à des jobs dating.
- La participation à des conférences, à des salons professionnels.
- La représentation de la structure dans des groupes de travail inter-structures ou dans des réseaux.
- La participation à des groupes de pairs, comme par exemple un Comité éthique inter-établissements.
- La présence dans les écoles, pour présenter son métier, ou pour dispenser un module de formation.
- La visite d'une autre structure, pour voir comment fonctionne un matériel, pour partager une pratique.

Les recommandations pour sécuriser les salariés :

- Définir en amont avec eux les objectifs, les besoins en informations, les points de vigilance.
- Former et documenter.
- Privilégier d'abord des sorties en binôme.

Les plus

- Organiser le retour d'expérience des salariés.
- Disposer de son CV de structure pour permettre aux salariés de le diffuser.



RECRUTER DES COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP DANS LES STRUCTURES

Formaliser une politique handicap interne participe de la dynamique sociale et inclusive.

Le recrutement de collaborateurs en situation de handicap requiert un appui spécialisé et personnalisé, selon le type du handicap. Cette étape est à documenter et à anticiper.

La connaissance des partenaires compétents est indispensable pour l'intégration des professionnels.

Comment ils ont fait ?

- Analyser sa structure et identifier un plan d'action permettant l'intégration de personnes en situation de handicap dans sa structure (accès aux personnes à mobilité réduite, outils de travail, pénibilité...).
- S'entourer de professionnels pour formaliser sa politique handicap interne.
- Évaluer votre politique interne et ajuster au fur et à mesure.

Ce qui a été facilitant

- La communication sur la politique handicap interne pour attirer de nouveaux candidats et faciliter la déclaration Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) en interne.
- La formalisation du rôle de référent handicap en interne qui recense les actions, les planifie et ajuste au besoin.
- Les liens et les échanges avec les organismes compétents (médecine du travail, obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH...)).

Les structures qui ont recruté des personnes en situation de handicap témoignent :

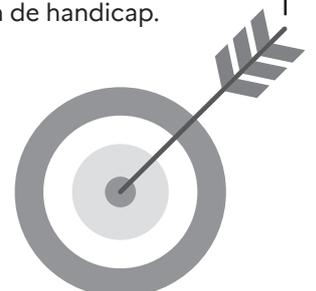
- ils ont travaillé avec des partenaires qui ont intégré avec succès des personnes en situation de handicap ;
- ils se sont appuyés sur une entreprise d'insertion (par exemple ELISE) qui embauche des personnes en réinsertion professionnelle et/ou en situation de handicap afin de réaliser les activités de collecte et adapte le matériel en fonction des spécificités de chacun.

Les étapes :

- la sensibilisation des équipes accueillant des personnes en situation de handicap ;
retours des participants : formation sur les besoins spécifiques, les représentations, les différents types de handicap... ;
- la formation des managers : les équipes de directions jouent un rôle clé pour le recrutement et l'accompagnement de la personne dans sa prise de fonction, l'aménagement du poste de travail, l'information des équipes... ;
- s'entourer de partenaires compétents pour obtenir des aides humaines, matérielles. Des associations, des acteurs comme l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIP), France Travail, Cap emploi, l'association Objectifs emploi des travailleurs handicapés (OETH) sont des ressources dans le recrutement et l'intégration des personnes en situation de handicap.

Les plus

- Répondre aux appels à projets OETH pour être accompagné financièrement dans l'ingénierie de projet.
- Témoignages de salariés en situation de handicap en direction des équipes.



Annexes

Anact, ARS Auvergne-Rhône-Alpes, OPCO Santé, « Mode d'emploi pour réaliser mon diagnostic flash ».

Anact, fiche outil Améliorer le parcours d'intégration, exemple d'une grille de questionnement.

ANAP, [AETTAPES : outil d'évaluation de la gestion des effectifs et du temps de travail](#)

ARACT, Travailler la coopération entre professionnels et proches aidants en faveur de la QVCT, [kit ressource Coop'aidants](#)

Ministères de la transformation et la fonction publiques, ANACT, [Guide pratique sur la mise en place et l'animation d'Espaces de Discussion sur le Travail \(EDT\)](#), 34 p., 2023.

Haute autorité de santé (HAS)

- [Kit jeu de cartes](#), Construire une démarche qualité de vie au travail, 2019
- [Cartes à découper](#)

Bibliographie et pour aller plus loin

Attractivité et fidélisation

- ANAP, [espace numérique "Attractivité et fidélisation"](#).
- [Interview de Jean-Yves OTTMAN](#), sociologue du travail, auteur de l'étude sur l'attractivité des métiers de l'aide à la personne, "Un turnover lourd de conséquences pour les structures : quelles pistes de solutions?", 1^{er} mai 2023
- Agence nationale des conditions de travail (ANACT), cahier de capitalisation, [La QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité](#), 20 p., mai 2023
- ANAP, [kit "Nos équipes ont du talent"](#), "parions sur la confiance et l'intelligence collective".
- HAS, [Construire une démarche qualité e vie au travail, kit jeu de cartes](#), 2019.

Sens du travail

- ANACT, [dossier En quête de sens au travail](#), magazine Travail et changement, 16 p., juillet 2023
- ANACT, [Sens au travail : retour sur la Semaine pour la qualité de vie au travail et des conditions de travail 2022](#).
- Ministère du travail, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), rapport « Quand le travail perd son sens » de Thomas Coutrot et Coralie Perez, 54 p., août 2021
- Ministère du travail, DARES, « Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire », synthèse de lecture de Dominique Meda sur l'ouvrage *La république des idées* de Coutrot et Perez, 4 p., 2022.
- Assistance publique hôpitaux de Paris, « Redonner du sens au travail à l'hôpital - Améliorer ensemble la QVCT à l'AP-HP », Estelle Morin, professeure à HEC Montréal, 33 p., 2023
- « [Six pratiques à encourager pour donner du sens au travail](#) », revue Agir management, Estelle Morin, 5 p., été 2023
- « [Sens du Travail, bonheur et motivation](#) », vidéo du philosophe André Comte-Sponville, 2013

Management participatif, collaboratif et transversal

Fédération hospitalière de France, [Cahier technique sur le management participatif et collaboratif](#), 50 p., 2023

L'autonomie dans le travail

- Laurent Ledoux, [extrait de « Les entreprises libérées ou Opale »](#), 7 p., 10 septembre 2017
- Suzy Canivenc et Thierry Weil, Chaire Fit2, [Le radar de l'autonomie](#), 27 p., 20 février 2022.
- DREETS Auvergne-Rhône-Alpes, CARSAT Rhône-Alpes et UNA Auvergne-Rhône-Alpes, action collective « Santé & Qualité du service dans le secteur de l'aide et du soin à domicile », [Aide et Soins à Domicile : S'organiser en Equipes Semi-Autonomes](#), 4 p., novembre 2021

Ressources pour élaborer des documents FALC

[Dictionnaire de termes et expressions traduits en version simplifiée](#)

Gouvernement, [Banque de pictogrammes Facile à lire et à comprendre \(FALC\)](#)

Unapei, [recommandations sur la mise en page des informations](#)

Ressources pour gérer sa présence digitale

France num, [Tutoriels et formations à distance gratuites](#)

France num, [Quel réseau social choisir pour développer son entreprise ?](#), 12 octobre 2021

Ressources sur le public en reconversion, les compétences transversales

[Plateforme LISE](#)

[Plateforme MAUDE](#)

France stratégie, [Cartographie des compétences par métiers](#), note d'analyse, 16 p., mai 2021.

Ressources pour gérer le temps de travail :

Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale (ANAP), [bibliothèque de modèles de cycles de travail](#) « prêts à l'emploi » ou s'approchant de votre besoin grâce à son système de filtres.

Glossaire

AFEST : action de formation en situation de travail
AGEFIP : association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
AS : aide-soignant
ASH : agent de service hospitalier
CODIR : comité de direction
CPOM : contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
CSE : comité social et économique
DITEP : dispositif Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique
EDT : espace de discussion sur le travail
FALC : facile à lire et à comprendre
FAM : foyer d'accueil médicalisé
GRH : gestion des ressources humaines
HAS : Haute autorité de santé
IDE : infirmier diplômé d'État
IDEC : infirmier coordonnateur
IME : institut médico-éducatif
ESMS : établissements et services médico-sociaux
MAS : maison d'accueil spécialisée
PE : projet d'établissement
PMSP : période de mise en situation professionnelle
QVCT : qualité de vie et conditions de travail
RH : ressources humaines
RQTH : reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
SRS : schéma régional de santé
SSIAD : service de soins infirmiers à domicile
VAE : validation des acquis de l'expérience

Les établissements participants

- EHPAD L'Orée des sapins (01)
EHPAD Les Hellebores (01)
FAM Les Passerelles de la Dombes (01)
EPHAD Les Saulaies (01)
DITEP Paul Mourion (01)
EHPAD L'Ermitage (03)
EHPAD Résidence émeraude Montmarault (03)
EHPAD François Mitterrand (03)
EHPAD Jeanne Coulon (03)
EHPAD Les Vignes (03)
Centre hospitalier de Bourbon l'Archambault (03)
EHPAD La Charmille (03)
Centre hospitalier d'Ardèche méridionale (07)
EHPAD Camous-Salomon (07)
EHPAD Le Charnivet (07)
EHPAD Les Mimosas (07)
CMPP Annonay Fédération des Apajh nord Ardèche (07)
EHPAD Les Châtaigniers (07)
EHPAD Les Myrtilles (07)
EHPAD Résidence Le Grand Pré (07)
EHPAD Résidence Malgazon (07)
FAM Centre Geneviève Champsaur (15)
EHPAD Sainte-Elisabeth (15)
EHPAD Le Floret (15)
EHPAD Louis Taurand et Limagne - CCAS (15)
IME Marie Aimée MÉRAVILLE (15)
EHPAD Les Vaysses (15)
EHPAD Les Jardins de Saint-Illide (15)
EHPAD Villa Sainte-Marie - Les Cités Cantaliennes (15)
EHPAD Jean-Meyronneinc - Les Cités Cantaliennes (15)
EHPAD La Sumène - Les Cités Cantaliennes (15)
FAM Eyriau Foyer de vie Clair Matin - ADAPEI 26 (26)
CAMSP de Romans (26)
EHPAD Maison de l'Automne (26)
EHPAD Résidence Arpavie - Vallis Aurea (26)
EHPAD Sainte Germaine (26)
SSIAD Saint-Jean-en-Royans (26)
DITEP Marius Boulogne (38)
FAM La Maison des Isles (38)
EHPAD La Caravelle (38)
EHPAD La Ramée (38)
EHPAD Les Chantournes (38)
EHPAD Les Vergers (38)
ITEP Le Bois de Servagnet - Oxance (38)
EHPAD Résidence mutualiste Les Orchidées (38)
EHPAD Centre hospitalier Maurice André (42)
DIME Jacques Rochas (42)
EHPAD Le Village du matin calme (42)
EHPAD Notre-Dame (42)
DITEP René Char - Fondation OVE (42)
MAS Le Rosier Blanc (42)
MAS Les 4 vents (42)
SSIAD Amadom 43 (43)
EHPAD Verger de Léa (43)
EHPAD Bel Horizon (43)
EHPAD Saint-Vincent (43)
EHPAD Les Sources (43)
EHPAD Les Tilleuls (43)
EHPAD Résidence mutualiste Marie Lagrevol (43)
EHPAD Les Cèdres - MAHVU seniors (43)
EHPAD Le Grand Pré (43)
EHPAD Foyer de Notre Dame (43)
SESSAD Association de l'Abbé de l'épée (43)
SESSAD APF France handicap (63)
EHPAD - CIAS - Riom Limagne et volcans (63)
DITEP de Montferand - Fondation OVE (63)
EHPAD La Maison du Maronnier blanc - ADEF Résidences (63)
EHPAD Les Champs fleuris (63)
EPHAD Les Rives d'Ithaque (63)
EHPAD Les Vallons fleuris (63)
EHPAD Résidence Paul Valéry (63)
EHPAD Roux de Berny (63)
SIASD Lezoux Maringues et Vertaizon (63)
SSIAS Livradois Forez (63)
EHPAD Villa Saint-Jean (63)
Foyer de l'Arc - Association ACOLEA AMPH (69)
SSIAD - Association Santé Aujourd'hui (69)
SSIAD "Le Parc" - CGCMS (69)
EHPAD Arc-en-ciel (69)
EHPAD La Salette Bully (69)
SESSAD - Fondation Richard (69)
Foyer de vie Saint-Léonard (69)
Centre hospitalier de l'Arbresle (69)
EHPAD Les Girondines (69)
EHPAD Ma maison - Petites soeurs des pauvres (69)
EHPAD Les Fauvettes (69)
EHPAD Albert Morlot (69)
MAS Jolane (69)
FAM - EAM Le Fontalet ADAPEI 69 (69)
EHPAD L'Éclaircie (73)
SSIAD Grandlac (73)
EHPAD Maison des Augustines (73)
EHPAD Les Belles saisons (73)
EHPAD Résidence La Bailly (73)
SSIAD ADMR Albens (73)
EHPAD Bel'fontaine (73)
SSIAD Arlysère (73)
EHPAD Résidence Clos Saint-Joseph (73)
EHPAD Monferine (73)
SSIAD GCSMS Parcours (74)
EHPAD Les Ombelles (74)
EHPAD ORF Résidence du Léman (74)
EHPAD Ambilly (74)
EHPAD Les Couleurs du Lac (74)
FAM Les Iris - Aapei Epanou (74)
EHPAD Résidence Heureuse (74)
EHPAD Haut-Chablais (74)
IME Centre Arthur Lavy (74)
EHPAD Les Monts argentés (74)
SAMSAH du Chablais - SAMSAH A3 - LADAPT (74)

