

## RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

### Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées

#### OBJET

*La mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées a pour finalité l'assurance de pratiques professionnelles adaptées, différenciées et bien-traitantes.*

*Destinées aux personnels, les recommandations ont pour objectifs de :*

- faciliter la prise de fonction, l'exercice professionnel dans la durée et les changements d'emploi au sein du secteur social et médico-social ;*
- contribuer à la prévention des risques de maltraitance involontaire des populations accompagnées, d'une part, et à la prévention des risques professionnels d'autre part ;*
- anticiper et accompagner différents types d'évolutions.*

#### DÉFINITION ET PRINCIPES DIRECTEURS

L'adaptation à l'emploi des personnels renvoie aux ajustements des pratiques et au développement des compétences dans l'exercice d'une activité en fonction du contexte de travail.

Cette adaptation selon les populations accompagnées ne peut pas être traitée par des actions ponctuelles mais relève d'une vision d'ensemble et donc de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie. En cela, la recommandation se situe dans le champ des pratiques managériales et professionnelles. Elle se distingue de la formation, de la GPEC et de la professionnalisation.

L'ensemble des personnels est concerné par l'adaptation à l'emploi. En effet, quels que soient la fonction occupée, le rôle et la proximité avec les personnes accompagnées, l'activité professionnelle de chacun est en lien avec une mission d'accompagnement de personnes, parfois vulnérables.

Processus continu, l'adaptation à l'emploi est sous-tendue par plusieurs principes :

- le sens du travail avec la population accompagnée, la relation avec l'utilisateur, le regard global et la personnalisation de l'accompagnement ;
- les dynamiques et interactions entre les professionnels, au sein de l'organisation et avec l'extérieur.

## Modalités de mise en œuvre

↳ p. 13/p.22

### Volet 1 : L'analyse des besoins et la stratégie

#### Le recueil et l'appréciation des besoins d'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées

##### Mettre en place une veille pour repérer et analyser les besoins des populations accompagnées

Selon les établissements/services, les problématiques et/ou pathologies identifient des besoins particuliers et leurs évolutions. Ceux-ci se repèrent à travers des indicateurs spécifiques (autonomie, déficit, mode de communication...) et à travers des expertises internes et externes, en particulier celles recueillies auprès des usagers. Une telle analyse permet d'adapter les pratiques professionnelles et d'appréhender les risques liés à des pratiques inadaptées, voire nocives.

Une veille organisée au niveau de l'encadrement permet de suivre les connaissances nouvelles et contribue à une amélioration des pratiques professionnelles.

##### Repérer, évaluer et organiser les attentes et besoins des personnels

Le repérage peut être organisé par les responsables et l'encadrement à travers par exemple des espaces de travail et de réflexion avec les personnels et l'élaboration d'outils tels des grilles de repérage des compétences ou des questionnements spécifiques.

L'évaluation se fait à différents moments :

- lors du pourvoi d'un poste, une évaluation des écarts entre compétences requises et profil attendu est réalisée ;
- au cours de l'évolution du projet d'établissement, l'évaluation des écarts entre compétences exercées et compétences à acquérir est nécessaire ;
- enfin, les entretiens en termes de formation de fin de période d'essai ou de fin d'embauche permettent d'apprécier les attentes des professionnels.

Le bilan des données sociales – qui sont des indicateurs de « fragilité collective » – participe au repérage des points d'appui pour définir la stratégie d'emploi.

#### La définition et la mise en œuvre d'une stratégie

##### Définir la stratégie

Inscrite dans le projet d'établissement ou de service, la stratégie d'adaptation à l'emploi s'articule avec ses différents axes : prestations mises en œuvre, modes d'organisation du travail, moyens en personnel et axes d'évolution.

La stratégie peut nécessiter la formalisation d'un plan d'actions coordonnées pluriannuel.

##### Mettre en œuvre la stratégie

Pour mettre en œuvre la stratégie, il est indispensable d'identifier et mobiliser les différents niveaux de responsabilités des équipes professionnelles, qui influent sur les besoins.

La phase d'intégration d'un professionnel est préparée au travers de plans d'accueil et d'intégration individualisés. La prise en compte des besoins immédiats de chaque nouvel arrivant en matière d'adaptation à l'emploi est essentielle.

### Volet 2 : Les leviers pour l'adaptation à l'emploi

#### L'information

##### Organiser l'accueil et l'intégration des nouveaux personnels

Les phases d'accueil et d'intégration des nouveaux personnels constituent des moments clés en termes d'adaptation du personnel.

Elles sont favorisées par :

- l'organisation d'un entretien d'accueil à l'entrée dans l'emploi, intégrant la remise de documents institutionnels, éventuellement regroupés avec d'autres documents dans un livret d'accueil ;

- l'information des usagers concernés et des personnels en place de l'arrivée de nouveaux personnels ;
- la mise en place de réunions collectives d'accueil ;
- la diffusion du projet d'établissement/service. Ce point doit notamment permettre aux nouveaux arrivants de mieux comprendre la population accompagnée et les pratiques mises en œuvre.

### **Organiser l'accès à l'information relative aux populations accompagnées**

L'établissement facilite l'accès à l'information externe (documentation diversifiée, revues professionnelles, participation à des réseaux, à des colloques, à des journées professionnelles, relations avec des centres de ressources, etc.) afin que les professionnels soient à même d'approfondir leurs connaissances relatives à la population accompagnée.

La mise en place de réunions collectives peut permettre également la mise à jour et le partage de l'information et des connaissances.

## **| Le management d'équipe et l'organisation**

### **Organiser l'accompagnement du nouvel arrivant en phase d'accueil et d'intégration**

La période d'intégration d'un nouvel arrivant est assurée par :

- la nomination d'un référent, le plus souvent le supérieur hiérarchique ;
- l'accompagnement par un pair, tuteur de proximité, permettant des échanges notamment face à des situations complexes ou éprouvantes ;
- l'organisation du travail en doublon débutant/expérimenté.

Ces différents modes d'accompagnement du nouvel arrivant permettent échanges, transmissions des savoirs et prise de distance. Le regard neuf et extérieur du nouvel arrivant est également enrichissant pour la structure d'accueil.

### **Assurer la disponibilité de l'encadrement intermédiaire et sa proximité avec les équipes de terrain**

L'encadrement intermédiaire contribue à l'ajustement des pratiques en étant à l'écoute et en favorisant une certaine proximité avec les équipes.

### **Favoriser les échanges au sein du travail d'équipe**

Dans le cadre du travail d'équipe, l'adaptation à l'emploi est favorisée par :

- la mise en place d'espaces de concertation et d'échanges interdisciplinaires, qui contribuent à une connaissance réciproque du travail et des savoirs, théoriques et pratiques, de chacun ;
- l'organisation de débat et d'échanges sur le travail dans les groupes de pairs ;
- la définition de temps dédiés à l'observation, pour les personnels volontaires ;
- l'aménagement des modes de participation des personnels pour la co-construction et la production des documents institutionnels (PE-PS, livret d'accueil, fiches de poste, etc.) ;
- la mise en place de groupes de parole pour les professionnels dont le travail est par nature isolé ;
- l'examen avec les équipes des ajustements dans les pratiques et dans l'organisation du travail.

### **Travailler en lien avec les réseaux et les fédérations**

Les rencontres inter-structures et la mise en œuvre d'actions communes peuvent apporter une vision élargie sur la population accompagnée, surtout lorsqu'elles ont lieu entre structures œuvrant selon des modalités différentes.

La confrontation des divers points de vue des professionnels peut également se faire au cours de journées d'études ou lors de travaux de capitalisation et de mutualisation des savoirs pratiques relatifs à la population.

## **| La formation**

*Note : ces recommandations visent les formations propres à l'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées et non l'ensemble des actions de formation de l'établissement et du service.*

### **Identifier les besoins de formation**

La mobilisation des personnels, individuellement comme en équipe, permet de déterminer les objectifs de formation en amont, au regard des besoins. Elle est un atout de motivation des personnels et favorise l'implication en formation.

### Mettre en place des actions de formation

Plusieurs types de dispositifs pédagogiques sont choisis, selon les objectifs de formation ou le type de compétences visées : formations sur site, formations-actions, formation inter-établissements, formation inter-usagers/professionnels, cycles d'analyse des pratiques, etc.

Les méthodes actives et participatives – fondées sur les échanges et le travail de construction collective – sont essentielles pour favoriser l'analyse, le travail sur les représentations, sur les valeurs et sur le sens.

Enfin, les formations requièrent d'assurer une complémentarité entre savoirs théoriques et savoirs pratiques et méthodologiques.

### Suivre les actions de formation

La préparation et le suivi des formations garantissent leur pertinence. Ils nécessitent notamment :

- le choix de prestataires compétents et l'organisation d'échanges en amont des actions de formation (un prestataire formateur ou intervenant extérieur est préférable pour apporter un regard nouveau) ;

Ils doivent bénéficier d'une double compétence : animation de groupes/connaissance de la population accompagnée ;

- l'assurance de la participation des personnels en formation, notamment dans le cas des formations interhiérarchiques ;
- la réalisation de bilans d'étape et d'évaluations des actions de formation, afin de mesurer leurs effets et impacts au regard des attendus et des besoins. Ils permettent de réaliser, si nécessaire, des ajustements (contenu de formation, prestataire, composition du groupe, etc.). ■

### Pour en savoir plus

*Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées*

Anesm, juillet 2008, 32 p.

[www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)