



AAP Handicap et Perte d'autonomie - CNSA

RAPPORT FINAL MESSIDOR

Projet : le design social au service du rétablissement, par le travail, des personnes en situation de handicap psychique

Date du rapport final : 30 avril 2020

0. Note de synthèse

1) Rappel de la problématique et du contexte

Depuis plus de 40 ans, Messidor s'attache à favoriser le rétablissement des personnes en situation de handicap psychique, dans le cadre d'un parcours de transition par le travail et vers l'emploi en milieu ordinaire.

En association avec le Bureau des possibles, Messidor a lancé un projet de design social début 2019, afin de faire émerger des réponses innovantes co-construite avec les personnes accompagnées et les encadrants.

La démarche s'est fondée sur deux objectifs clés :

- **Un objectif "outil"** : étayer la méthodologie de transition existante pour renforcer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées. A l'origine, cet objectif s'est appuyé sur le constat selon lequel les personnes accompagnées rencontrent, pour la plupart, des difficultés à exprimer leur ressenti et à évaluer leurs progrès, ce qui peut affecter la qualité de l'accompagnement, voire le succès de leur parcours. Grâce au travail d'immersion et d'analyse des besoins du designer social, cet objectif s'est ensuite élargi à d'autres problématiques que nous développerons dans la suite du rapport.
- **Un objectif "méthode"** : permettre aux équipes de s'approprier de nouvelles méthodes de travail axée sur la participation de tous. Si le fonctionnement de Messidor a toujours reposé sur la co-construction et l'autonomie, il apparaissait nécessaire de renforcer l'outillage des équipes, au regard des évolutions structurelles que connaît l'association.

2) Brève description de la démarche mise en œuvre par le partenaire Designer

Immersion : le projet a débuté par 4 journées d'immersion et diagnostic, réalisées en janvier et février 2019 par deux designers sociaux, sur les sites de Roanne, Vaulx-en-Velin et Annecy. L'objectif était de bien appréhender le fonctionnement de Messidor et ses différents enjeux. En parallèle, des entretiens ont été menés avec les équipes du siège. Cette première étape a permis de familiariser progressivement les équipes à la méthode du Design Social.

Diagnostic : l'immersion a fait émerger plusieurs axes de travail, présentés selon la méthode VRAP (vision, relation, action, perception). Présenté au comité de direction, ce document de diagnostic a permis d'échanger sur les enjeux globaux que rencontrent l'association et de définir un plan d'action selon les préconisations du prestataire designer.

Mise en œuvre : la mise en œuvre des projets s'est échelonnée sur 2019 - début 2020, en s'appuyant sur des méthodes propres au design social, à savoir :

- Un ou plusieurs ateliers de co-création pour cadrer la problématique identifiée et faire émerger une solution permettant d'y répondre
- La création de maquettes puis de prototypes, testés par itérations auprès des utilisateurs pour affiner la solution imaginée
- L'expérimentation de la solution

Evaluation : des enquêtes de satisfaction ont été réalisées tout au long de la mise en œuvre des projets, afin de bénéficier des retours des participants. En complément, une évaluation a été réalisée auprès des équipes un an après le lancement de la démarche de design social, afin de mesurer le niveau de compréhension et d'appropriation global ainsi que la pertinence et l'impact des projets développés. Certains projets ayant été initiés très récemment, cette évaluation sera renouvelée d'ici la fin de l'année 2020, pour bénéficier du recul de chacun.

3) Solutions proposées par le partenaire Designer

- **Créer un outil compagnon**, sous forme d'application mobile, pour renforcer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées dans le cadre de leur parcours de transition. Et les **accompagner à l'autonomie numérique** par la mise en place d'ateliers.
- **Accompagner les encadrants dans l'appropriation de méthodes collaboratives**, et le redesign de réunions pour une meilleure participation de tous, notamment des personnes accompagnées, dans la vie de l'association.
- **Réaliser un atelier de Design Fiction** afin de travailler sur une vision partagée de l'avenir de l'association.
- **Repenser la mise en espace des locaux**, pour améliorer l'accueil et le bien-être des personnes accompagnées.

4) Perspectives de déploiement et de reproductibilité des solutions

Toutes ces solutions ont été pensées de sorte à pouvoir être déployées sur tous les sites Messidor, voir au-delà, tels qu'au sein des établissements franchisés Messidor :

- **Application Verry'Appli** : en cours de déploiement sur les sites de Messidor, elle a également été proposée aux franchisés Messidor. Téléchargeable librement sur les stores et développée en Open Source, elle peut être reprise par d'autres associations, en l'état ou en la personnalisant. Elle sera complétée par une démarche d'accompagnement à l'autonomie numérique.
- **Instances collaboratives** : grâce au travail sur le design de réunions, les personnes accompagnées peuvent désormais participer aux réunions des instances, se sentent incluses et parties prenantes de l'association. Mise en œuvre dans le cadre de la réécriture des projets d'établissements, elle sera progressivement étendue à d'autres instances, dans tous les sites Messidor.
- **Design fiction** : réalisés avec plus d'une trentaine d'encadrants et de personnes accompagnées, ce travail de design fiction a alimenté significativement le contenu de notre événement "Messidor 2050 : ensemble dans une société inclusive", organisé le 7/11/2019. Il est également utilisé comme "brise-glace" dans le cadre de la réécriture des projets d'établissements.
- **Mise en espace des locaux** : conceptualisé avec les équipes des sites de Messidor Rhône et Messidor Loire, dont une partie des bureaux va déménager, le kit "design d'espaces" sera ensuite transmis à l'ensemble des départements Messidor. Il servira également de support de conseil auprès des futurs franchisés, la mise en espace étant très stratégique pour faire vivre la méthode Messidor.

5) Enseignements tirés par le porteur de la démarche et impact sur ses pratiques

Cette démarche a mis en avant les enseignements suivants :

- La pertinence des nouvelles méthodes de design social pour répondre aux défis de demain
- La plus-value d'un accompagnement expert et pédagogique
- La nécessité d'un accompagnement au changement bien calibré, inscrit dans la durée

Les principaux impacts sont :

- Une adhésion collective à la stratégie d'innovation de l'association
- Une mobilisation renforcée pour participer aux projets d'innovation sociale et les faire vivre
- Une volonté managériale de repenser les modes de fonctionnement

I. Présentation du projet

1) Brève présentation du porteur de projet et du partenaire designer

Messidor

Créée en 1975, Messidor a pour mission de faciliter le rétablissement des personnes en situation de handicap psychique par une période de transition par le travail. Son positionnement éthique est de croire aux possibilités d'évolution de la personne, en se concentrant non pas sur la maladie mais sur le potentiel dont elle dispose pour s'épanouir et retrouver une place dans la société grâce au travail.

Implantée dans 7 départements (Charente-Maritime, Ardèche, Drôme, Haute-Savoie, Isère, Loire, Rhône), l'association applique cette méthodologie de transition par le travail au sein de ses 6 établissements de travail protégé (agréments ESAT) et de ses 6 entreprises adaptées (agréments EA).

Au sein de ses 18 sites, localisés au cœur des bassins de vie et d'emploi, Messidor propose aux personnes souffrant d'un handicap psychique des activités de services en contact avec la clientèle et réalisées au plus près des réalités du milieu ordinaire. Elles sont sélectionnées au regard de l'intérêt qu'elles présentent pour les travailleurs en termes de compétences professionnelles et de débouchés sur le marché de l'emploi. Ces activités se déclinent au sein de petites unités de travail, favorisant la prise d'initiatives et l'autonomie des travailleurs. Cette organisation décentralisée garantit également un accompagnement personnalisé et adapté de chaque travailleur par des binômes composés d'un responsable d'unité de production (réfèrent métier) et d'un conseiller d'insertion (réfèrent parcours).

Depuis 2012, Messidor développe également le « Job Coaching », un dispositif de placement et de soutien individualisé à l'emploi en milieu ordinaire de personnes en situation de handicap/souffrance psychique, avec ou sans RQTH.

Les résultats de cet accompagnement humaniste et innovant sont probants puisque 30 % des personnes retrouvent un emploi stable en entreprise au terme d'un parcours sur-mesure d'une durée moyenne de 4 ans. Quant au dispositif « Job Coaching », le taux de placement en milieu ordinaire s'élève à 50% des personnes accompagnées.

Pour transmettre ce savoir-faire et permettre ainsi au plus grand nombre de bénéficier d'un accompagnement personnalisé vers l'emploi, Messidor développe un concept innovant Franchise Sociale, validé par un travail de Recherche et Développement. Depuis 2016, Messidor propose ce contrat de collaboration aux grandes et moyennes associations (ADAPEI, APAJH, LADAPT, etc.) désireuses de, et autorisées par les ARS à redéployer des places au sein de leurs établissements existants en faveur des personnes en situation de handicap psychique (7 sont franchisées à l'heure actuelle). Ce projet a été labellisé "Pionniers French Impact" par le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire en juin 2018.

Le Bureau des Possibles

Le Bureau des Possibles est une agence dédiée au design de service et à l'innovation ouverte. Elle a été fondée et est dirigée par Yves-Armel Martin, qui y valorise 25 ans d'innovation publique pour les collectivités.

L'équipe du Bureau des possibles a ainsi :

- mis en place et développé Erasmé de 1998 à 2018 pour le Département du Rhône et la Métropole de Lyon, premier Living Lab d'une collectivité territoriale en France
- conçu et développé le Webnapperon, dispositif utilisant l'internet des objets pour favoriser la connexion des personnes âgées ou handicapées à leurs proches. Le projet a été publié en opensource (et se trouve toujours sur le github d'Erasmé).
- participé au projet européen HOST, avec l'Opac du Rhône dans le cadre de l'AAP Ambient assisted Living. Ce projet visait à imaginer des solutions numériques pour faciliter le maintien à domicile de personnes âgées en logement social.

- organisé un programme de recherche “le handicap source d’innovation et de créativité”. Au cours de ce programme 3 personnes portant un handicap ont collaboré avec des designers, des artistes et des développeurs pour réaliser des dispositifs interactifs qui valorisent une compétence ou leçon de vie apportée par la personne en situation de handicap.
- animé des ateliers pour l’ensemble des correspondants ASH (enseignement spécialisé) de l’enseignement catholique afin de travailler sur l’école inclusive, qui vise à mettre les élèves en situation de handicap/à besoins particuliers au centre de l’organisation scolaire.
- travaillé avec la Cité Scolaire Elie Vignal pour mettre au point des solutions de suivi pour les enfants malades ou hospitalisés.
- accompagné la start-up Holi pour le design de nouveaux services basés sur les assistants vocaux au service des malades chroniques.
- travaillé avec le Lab Santé de l’ARS Ile de France, à Liberté Living Lab, autour du thème ville connectée et handicap.
- organisé des formations au design thinking et au design sprint.
- conçu et animé des ateliers de design fiction (Ministère des retraites, Liberté Living Lab).

2) Description des constats du terrain ayant conduits à s’engager dans une démarche Design

- **Participation limitée des personnes en situation de handicap psychique** : la cohérence et la pertinence du projet par Messidor repose notamment sur la participation des personnes accompagnées. Or, ces dernières sont encore trop peu présentes dans les instances de l’association et dans la conduite des différents projets.
- **Pouvoir d’agir des personnes accompagnées à développer** : la méthodologie de transition de Messidor a été conçue pour développer le pouvoir d’agir des personnes grâce à un accompagnement renforcé et personnalisé. Cependant, l’appropriation et l’utilisation des outils par les personnes accompagnées est assez limitée, ceux-ci étant essentiellement utilisés par les encadrants.
- **Freins au changement** : le modèle Messidor nécessite d’être sans cesse adapté, repensé, au regard des nombreuses évolutions sociétales (évolution des politiques publiques, mutation du secteur du handicap, transformation du monde du travail, etc.). Cependant, une partie des acteurs de terrain a du mal à percevoir les enjeux des innovations portées par l’association pour faire face à ces différents enjeux. Ils le ressentent essentiellement comme des charges de travail et de complexité supplémentaires. Cette situation révèle un besoin croissant de méthodologies et d’outils permettant de garantir la bonne implémentation, consolidation et appropriation de ces évolutions.

3) Objectifs et enjeux de la démarche

Le principal enjeu de la démarche était d’impliquer le plus grand nombre d’acteurs de l’association (direction, encadrants et personnes accompagnées) dans une démarche participative et fédératrice, permettant :

- d’identifier les axes d’amélioration clés de notre méthodologie d’accompagnement et d’imaginer ensemble des solutions innovantes
- de favoriser l’appropriation de nouvelles méthodes de travail axées sur la participation et la co-construction
- de développer une vision comprise et partagée du développement stratégique de l’association

4) Terrains d'études

Pour mettre en œuvre la démarche de design social, une première étape d'immersion et d'observation a été réalisée, sur 4 terrains d'études différents :

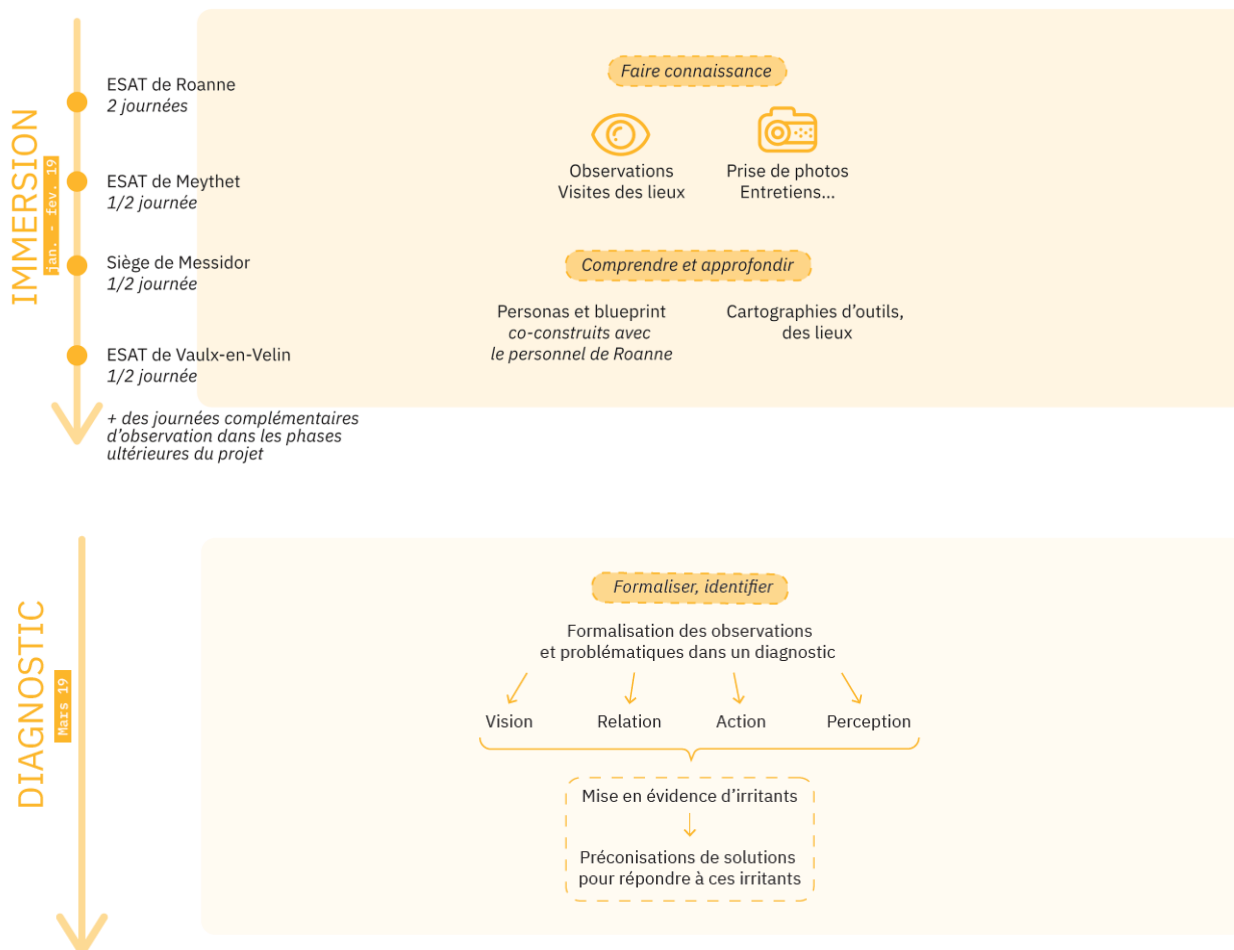
- L'ESAT de Roanne
- Le site de Vaulx-en-Velin, comprenant à la fois un ESAT et un EA
- L'ESAT d'Annecy
- Le siège de Messidor

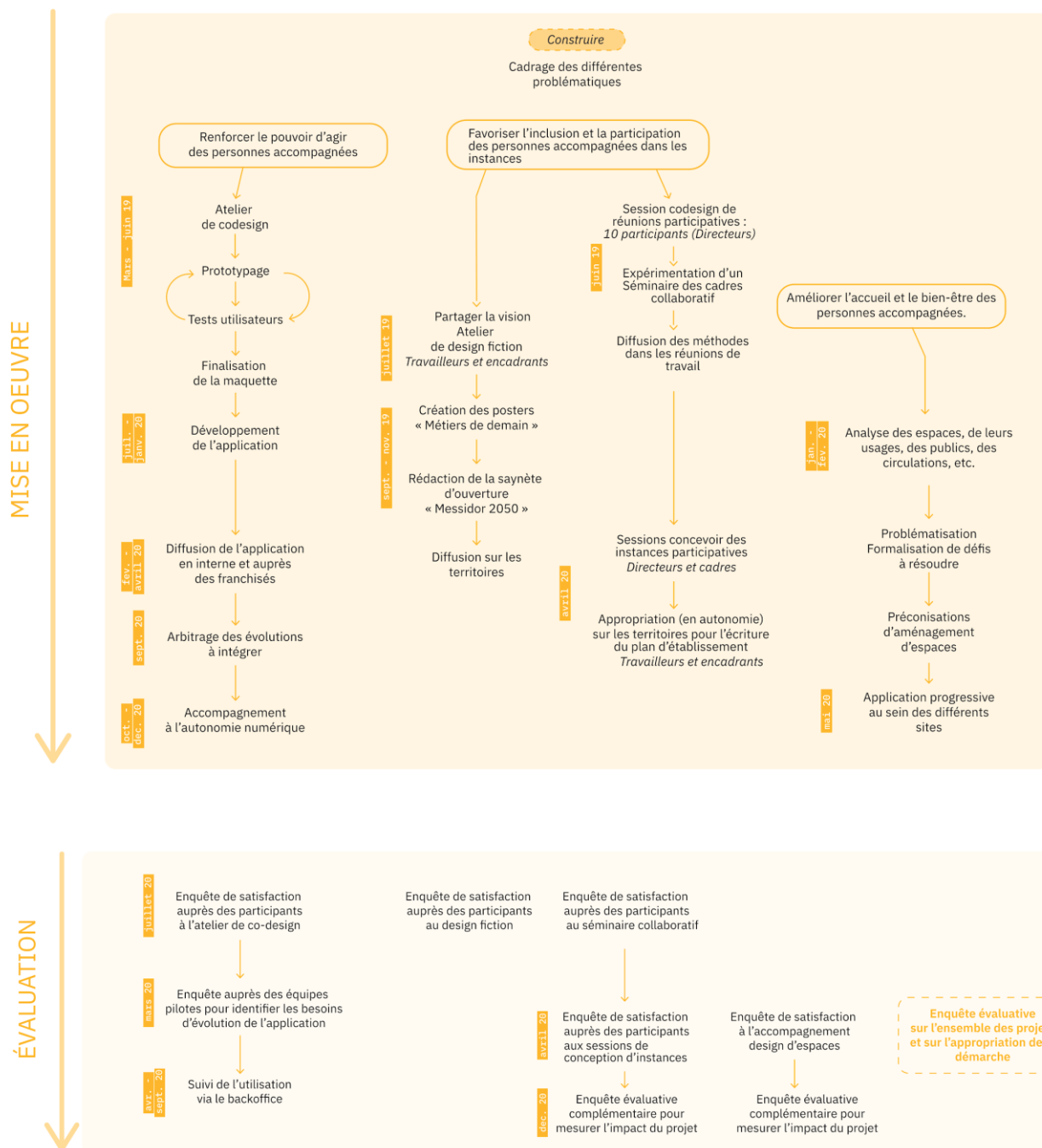
L'objectif était de permettre aux designers sociaux de pouvoir appréhender :

- La nature des différents postes occupés au sein de l'association (dans les sites, et au siège, sur les fonctions supports)
- Les spécificités de chacun de nos dispositifs (ESAT, Entreprises Adaptées, Job Coaching) et de leurs publics
- Le cadre de fonctionnement global de l'association, mais également ses spécificités d'un établissement à l'autre (selon son territoire, sa taille, etc.)

II. Description de la démarche de design

1) Schéma de la démarche





2) Description de la démarche de design

1. Immersion :

La phase d'immersion initiale était commune à l'ensemble des projets, elle a permis d'identifier les principaux problèmes et irritants qui ont ensuite fait l'objet d'actions.

Le projet a débuté par plusieurs phases d'immersion dans les établissements de Messidor :

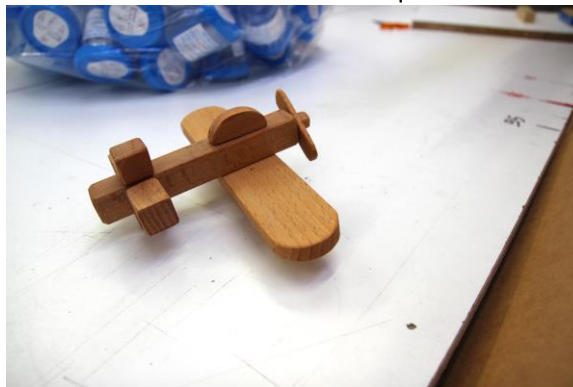
- Les premières ont été réalisées au sein de l'ESAT de Roanne
- Les suivantes ont été réalisées dans deux autres sites Messidor : l'ESAT de Vaulx-en-Velin et celui d'Annecy

- Des immersions ont également été réalisées au siège de Messidor

La phase d'immersion a été conçue autour de la Méthode VRAP du Collectif Bam. Le VRAP est une matrice de design stratégique qui couvre toutes les dimensions conceptuelles, organisationnelles, opérationnelles et sensorielles d'un projet. Il s'agit respectivement de la Vision, la Relation, l'Action et la Perception. Cette méthode s'est construite par rapport aux apports du Design Ladder, théorisé en 2001 par le Centre de Design Danois.

Une première immersion, de 4 journées designers, a été réalisée dans l'ESAT de Roanne par Julie Le Hellard et Anthony Ferretti entre début janvier et mi-février 2019. Elle visait à découvrir la situation la plus représentative du fonctionnement de Messidor et d'accompagnement des travailleurs en situation de handicap psychique.

Ces journées ont alterné des réunions de présentation et d'explication de l'organisation et de la méthode Messidor, des visites des locaux et des services proposés par l'association, des entretiens personnels ou en groupe et des séquences d'observation. Les designers ont ainsi découvert pas à pas les principales étapes d'inclusion d'une personne en situation de handicap psychique au sein de Messidor, comme l'une des premières activités qui est une séance de fabrication d'une maquette d'avion.



Ces séquences d'observation ont eu lieu au sein de l'ESAT mais aussi en accompagnant des travailleurs au cours de leurs missions auprès des clients. Il y a eu aussi des temps informels (temps de repas avec l'équipe par exemple).



L'ensemble de l'équipe encadrante a été rencontrée. Des entretiens ont été menés en particulier auprès de 4 encadrants et de plusieurs travailleurs.



Ces séances ont permis de collecter des comptes rendu d'entretiens, des observations, des photographies de situation, mais surtout de comprendre l'univers Messidor avec ses acronymes, ses parcours, ses acteurs, ses codes et valeurs.

A partir de ces éléments, l'équipe du Bureau des Possibles a commencé à faire les premières cartographies du parcours et des outils du travailleur.

Puis de nouvelles sessions ont été mises en place, pour partager ces éléments avec les encadrants et travailleurs de Messidor afin de les mobiliser dans l'analyse et l'amélioration de cette collecte.

Un atelier de co-conception de Persona a permis de préciser les profils types, qui a conduit à la construction de 10 personas, aussi bien de travailleurs que d'encadrants :

[illegible]



PRÉNOM : CHRISTINE

Job : Travailler Hygiène & Propreté ÂGE : 56 ANS

SITUATION PERSONNELLE

Situation familiale
Célibataire, 2 enfants indépendants
Elle a toujours vécu à Roanne et y vit en logement autonome.

Personnalité
Très impliquée dans le via de la structure, médiatrice et maternelle (elle aime faire des gâteau pour tout le monde), forte motivation.

Passions
La marche, la pêche, la nature, la lecture et le tricot

Tech

<input type="checkbox"/> Smartphone	<input type="checkbox"/> Réseaux sociaux
<input type="checkbox"/> Ordinateur	<input checked="" type="checkbox"/> Messagerie (WhatsApp, Messenger...)
<input type="checkbox"/> Internet	<input checked="" type="checkbox"/> X: Téléphone

SITUATION PROFESSIONNELLE

Parcours
Elle a toujours travaillé dans différents domaines professionnels : le social, la vente...
Elle a été dirigé vers Messidor par un travailleur social (groupe de parole)
Elle a eu des périodes d'arrêts maladie, hospitalisée pour des raisons psychiques.
Aujourd'hui, elle est au début de son deuxième parcours.

Objectifs
- Reprendre un rythme de travail et prouver qu'elle en est capable
- Reprendre confiance en elle
- Retrouver des repères et un rythme de vie

Bessins
- Reprendre contact avec le monde du travail dans un cadre adapté (en theme de rythme et fatigabilité)
- Reprendre une vie sociale, sortir, voir du monde et s'occuper

Frustrations
- Avoir perdu ses capacités de travail et de polyvalence
- Le contact avec les autres travailleurs est très difficile à établir (en UR)
- Difficulté de retrouver un lien hiérarchique, peur de ne pas être à la hauteur

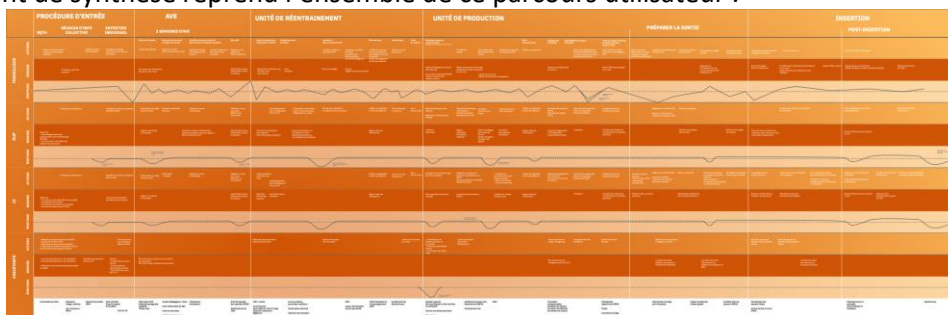


Un autre atelier a porté sur l'ensemble du parcours utilisateur : à partir du parcours du travailleur, mais en y associant les principaux autres rôles qui l'accompagnent (conseiller d'insertion, responsable d'unité de production...).



L'ESAT de Roanne a été mis à contribution : le parcours non finalisé a été installé dans leur salle de repos puis complété par des itérations de l'équipe.

Un document de synthèse reprend l'ensemble de ce parcours utilisateur :

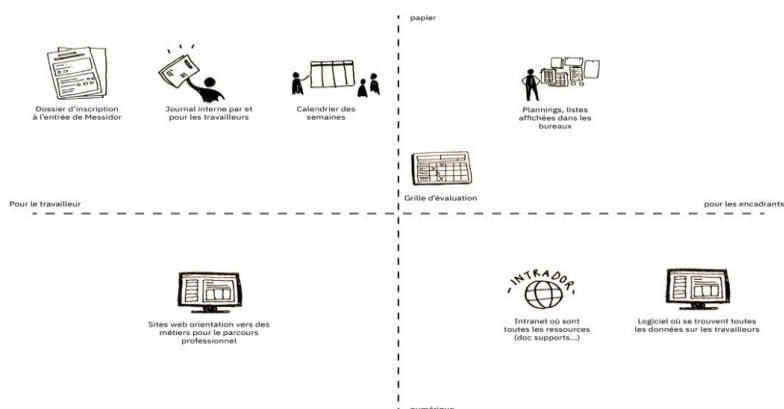


Ce parcours complet présente :

- Les actions
- Les besoins
- La courbe émotionnelle
- Les outils utilisés à chaque moment du parcours par le travailleur et les encadrants.

Il permet d'identifier les moments du parcours qui sont sources de tension, où s'expriment des problèmes.

De la même manière une cartographie des outils utilisés par encadrants et travailleurs a été réalisée : Au cours de cette première phase un certain nombre d'irritants, de besoins, d'attentes ont été exprimés notamment sur les champs Relation et Action de la matrice VRAP. Un ensemble de verbatim a été relevé suite aux entretiens et aux observations.



Nous avons aussi pu observer des éléments non exprimés par les salariés et travailleurs qui relèvent soit des interactions, soit des postures, soit de la manière dont les espaces sont aménagés et les informations communiquées.

Après cette première phase d'immersion, une nouvelle série de journées a été conduite au siège et dans d'autres établissements de Messidor afin de challenger les premiers retours obtenus à Roanne et de prendre en compte la diversité des situations.

Au siège se trouvent les fonctions supports et la direction générale, ainsi que les acteurs du développement du projet Messidor. Les designers ont observé le fonctionnement des réunions et ont eu une dizaine d'entretiens avec différents niveaux hiérarchiques de l'organisation : avec les départements des ressources humaines, de l'informatique ou encore de la gestion de l'association. Cela a permis de faire écho à des éléments observés en ESAT, d'identifier des problématiques qui sont propres au siège et surtout de travailler sur les éléments relatifs au critère « Vision » de la matrice.

L'immersion a ensuite été conduite dans d'autres ESAT :

- Celui de Vaulx en Velin (mi-mars) a permis d'observer un établissement qui a une dynamique et des métiers relativement différents de ceux de Roanne (métiers de l'impression contre métiers des espaces verts et de l'entretien)
- Celui d'Annecy (fin mars) a permis d'étudier une méthode d'accompagnement particulière : le Job Coaching qui s'adresse à des travailleurs qui ne sont pas salariés des Messidor, mais seulement suivi selon une méthode de coaching canadienne intitulée I.P.S. (individual placement and support)

De plus, ces immersions dans plusieurs lieux ont permis de se rendre compte du fonctionnement différent, adapté à chaque ESAT, ainsi que des échelles de chaque site : les travailleurs et encadrants sont beaucoup moins nombreux à Roanne qu'à Vaulx-en-Velin par exemple.

L'ensemble de ces observations et de ces analyses a été regroupé dans un document de synthèse et présenté au comité de pilotage ainsi qu'à la Direction Générale.

Au regard de ces observations et des propositions d'actions, 3 grands sous-projets ont été validés et lancés. (Voir partie III pour leur détail).

2. Méthodologie Design - Projet numérique :

Une **journée de codesign** réunissant des encadrants et des travailleurs du site de Roanne a permis d'explorer les principales pistes de solutions numériques aux irritants identifiés. Après avoir exploré très largement les différentes pistes possibles, deux axes plus précis ont été creusés et on fait l'objet d'une première maquette.

Lors d'un comité de pilotage, les maquettes ont été présentées et il a été décidé d'abandonner la piste d'un outil dédié favorisant la prise d'information et l'organisation du travailleur lors de sa mise à disposition (arguant du fait que ce n'est pas un besoin spécifique des travailleurs et qu'il s'agit plutôt d'apprendre à s'organiser et utiliser des solutions existantes) et de se concentrer sur un outil permettant au travailleur de mieux suivre les objectifs qui lui ont été donnés lors de l'entretien de suivi et de s'autoévaluer.

- 4 prototypes et 4 périodes de test : un premier prototype a été réalisé puis des tests ont eu lieu et trois itérations ont été réalisées avec à chaque fois un nouveau prototype intégrant les retours émis lors des phases de tests.

Ces tests ont été conduits dans différents ESAT (Pont-Evêque, Roanne, Vaulx en Velin). Cette phase de productions de prototypes, de tests et d'itération sur un nouveau prototype s'est étalée d'avril à juillet 2019.

Ces tests nous ont en particulier permis :

- de restreindre le nombre de fonctionnalités pour focaliser sur un produit simple et plus facile à utiliser. Il a ainsi été décidé d'éliminer des fonctionnalités additionnelles visant à régler des problématiques de sécurité des travailleurs isolés.
- de prendre en compte des contraintes d'usages et d'environnement : comment l'application allait être remise entre les mains des travailleurs ? Comment allait-elle être paramétrée et alimentée, et par qui ? Toutes les questions sur l'équipement et la connectivité des travailleurs et des encadrants sont apparus lors des phases de tests.
- de veiller à ce que le travailleur ait l'entier contrôle sur les données saisies et partagées : cet outil doit être pensé comme un soutien vers l'autonomie et non comme un outil de contrôle ou d'analyse de performance.
- de définir l'expérience utilisateur et les interactions puis d'affiner le design graphique.

A l'issue de cette phase de prototypage et de tests, l'application a été développée puis une version bêta a été diffusée auprès de différentes personnes qui avaient participé à la phase de test. Cela a permis d'identifier des bugs, d'ajuster quelques fonctionnalités et d'alimenter l'application en contenus adéquats (pour l'autoévaluation).

Après cette version bêta, une version 1.0 a été publiée dans les stores et est en cours de déploiement auprès des équipes.

3. Méthodologie Design - Projet inclusion des travailleurs dans les instances :

Le projet visant à mieux partager la vision et les enjeux avec les travailleurs a fait l'objet d'un atelier de design fiction. Au cours de cette journée, 4 équipes formées de profils variés (travailleurs, encadrants, partenaires extérieur, cadre du central) et accompagnées chacune par un designer ont travaillé sur leur représentation future de Messidor au regard des grands facteurs de transformations de la société (enjeux environnementaux, technologies, transformation de l'organisation du travail, nouvelles pauvretés et fragilités...). Puis ils ont focalisé leur production sur un nouveau métier, à venir, pour les travailleurs. Ils devaient produire des souvenirs du futur de ce métier et les partager en fin de journée.

Ces productions ont ensuite été retravaillées en interne par le Bureau des possibles pour en fournir un support communicable : 4 posters correspondant à ces 4 métiers.

Ils ont été diffusés avec une méthodologie d'animation pour être utilisés avec les travailleurs dans les établissements.

Le projet lié à la transformation des instances et des modes de réunions s'est développée en plusieurs étapes :

1 - Des compléments à l'immersion initiale ont été réalisés en observant le fonctionnement de différentes instances (comité de gestion, comité associatif, codir...)

2 - Une session de co-conception avec une dizaine de personnes de nouveaux modes de travail et d'organisation a ensuite débouché sur l'expérimentation de nouveaux modes de faire au cours du séminaire des cadres de mai 2019. Certaines de ces pratiques ont ensuite été réutilisées dans les réunions et groupes de travail de l'association.

3 - Puis quelques mois plus tard, plusieurs sessions ont porté sur la manière de travailler de manière participative le projet d'établissement. A partir du cas concret du projet d'établissement, c'est la manière même de faire fonctionner les instances incluant des travailleurs (comme les comités de gestion) qui est visée.

A chaque fois, les sessions de co-conception ont consisté à découvrir des méthodes d'organisation et d'animation, à en imaginer de nouvelles, à les tester et les évaluer collectivement. Chaque ESAT peut ensuite adapter librement ces modes de travail et d'organisation. La phase de déploiement du nouveau fonctionnement des instances se fera en dehors du projet CNSA pour des questions de planning (ce sont des actions qui se déploient sur des temps longs). A ce stade, il n'est pas envisagé de déployer un modèle unique mais d'encourager les initiatives locales.

4. Méthodologie Design - Projet design d'espaces :

En complément de l'immersion initiale, une designer est venue observer la situation du site de Vaulx en Velin qui fera l'objet d'un déménagement dans de nouveaux locaux. Cette immersion a consisté en une observation du fonctionnement, en l'interview d'encadrants et de travailleurs pour mieux identifier les problématiques liées à l'occupation des espaces et à leur participation à des réunions de travail.

Des retards ont été pris car Messidor souhaitait expérimenter la démarche dans le cadre d'un déménagement, mais le planning de celui-ci n'entrait pas dans le planning CNSA.

Par ailleurs, il a fallu faire comprendre que le design d'espace envisagé n'était pas une prestation d'architecture d'intérieure.

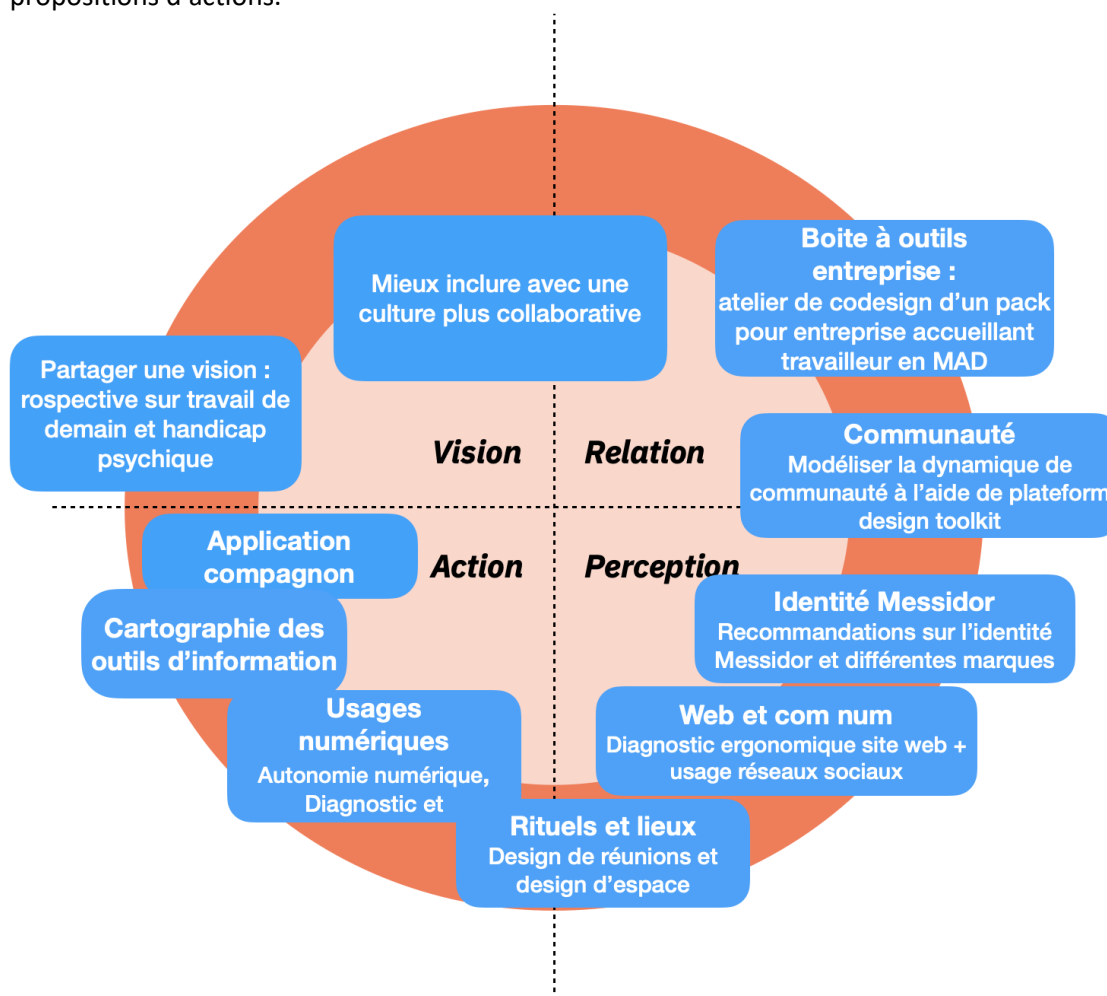
Deux designers ont travaillé sur l'analyse des observations faites en terme d'occupation de l'espace et de besoins exprimés. Puis ils ont construit un référentiel d'aménagement des espaces pour les locaux professionnels de Messidor. Ce document s'appuie sur le cas de Roanne mais est destiné à être transposé sur tous les sites.

Une session de travail a réuni les directeurs des différents ESAT autour de ce référentiel afin de discuter de la manière de l'utiliser. La crise Covid19 a fait passer au second plan les transformations d'espaces qui devaient être conduits. Les premiers auront lieu en fin d'année 2020.

III. Résultats de la démarche et perspectives

1) Bilan de la phase d'immersion et sélection de solutions

Lors du travail d'immersion, des irritants et problématiques à résoudre ont été identifiés et accompagnés de propositions d'actions.



Résumé de l'analyse

1. Sous l'angle de la Vision :

- ❖ Très consciente des grands bouleversements à venir de la société et notamment du monde du travail la présidence et la direction de l'association proposent des projets innovants et travaillent à la transformation du modèle Messidor. Mais en général les acteurs de terrain et les travailleurs ont du mal à en percevoir les enjeux et ressentent essentiellement ces propositions comme des charges de travail et de complexité supplémentaires.

Recommandation

Diffuser au sein de Messidor, y compris auprès des travailleurs, une conscience partagée des grands enjeux à venir. Mettre en place une démarche prospective partagée et l'expérimenter avec un premier **atelier de design fiction**, ouvert à tous les acteurs de Messidor, dont des travailleurs, sur les métiers du futur et la transformation du monde du travail.

Cette proposition a été retenue car l'inclusion de tous passe aussi par le fait de partager le sens des actions en cours ou à venir. La participation active des personnes accompagnées dans le fonctionnement de l'association est un facteur supplémentaire d'autonomie et elle passe par la co-construction des objectifs

et des finalités. Les personnes accompagnées ne sont pas considérées comme des simples bénéficiaires mais comme des partenaires de réflexion et d'action.

- ❖ **L'association partage son activité entre la mission sociale d'insertion, la mission économique qui répond aux besoins de ses clients, et la mission d'innovation qui consiste à se déployer, se diversifier et se renouveler.**

Les encadrants qui travaillent au sein des établissements sont captés par les objectifs de résultats et sont souvent peu disponibles pour recevoir et s'impliquer dans des projets de l'association. On ressent donc une certaine tension entre ces trois missions.

Recommandation

Travailler sur la convergence des différents enjeux pour aider chacun à percevoir ce qui fait que Messidor est unique et non divisé. Une action en ce sens est à prévoir avec le management en travaillant le sujet avec les cadres.

Cette proposition n'a pas été retenue car elle n'était pas directement au bénéfice des travailleurs et n'entrait pas dans cadre du projet CNSA.

- ❖ **Très tournée vers les travailleurs, l'association est parfois moins consciente des besoins des salariés encadrants. Par exemple : les réunions de pilotage de l'association ont lieu le soir et les salariés ne viennent pas.**

Recommandation :

*Donner une place à l'ensemble de l'écosystème (notamment salariés et clients, mais aussi anciens travailleurs) dans la gouvernance de Messidor. Etendre aux salariés des méthodes d'accompagnement créées exclusivement pour les travailleurs. Par exemple, il serait intéressant de voir si le projet d'**application mobile** de coaching des travailleurs ne pourrait pas être utilisée **pour les encadrants** dans leur propre parcours professionnel.*

Cette proposition n'a pas été développée pour l'instant car elle n'était pas directement au bénéfice des travailleurs et n'entrait pas dans cadre du projet CNSA. Il sera possible de l'envisager ultérieurement.

- ❖ **L'association souhaite davantage inclure les travailleurs dans le fonctionnement de l'association pour que l'inclusion ne s'opère pas seulement à l'issue de leur passage à Messidor mais aussi pendant qu'ils y sont. Toutefois on constate que les travailleurs sont encore peu présents dans les instances de l'association ou dans la conduite des projets.**

Recommandations :

- Travailler au **design des réunions et des instances** pour les rendre plus inclusives en favorisant la participation des travailleurs dans le fonctionnement, les projets et les instances de l'association.
- Conduire des **sessions de codesign de différentes instances** afin de repenser les rituels, la manière d'occuper les temps et les espaces, et d'intégrer des approches plus collaboratives et inclusives. Ces sessions sont à expérimenter avec des cadres de différents niveaux pour qu'ensuite ils déploient sur le terrain avec des travailleurs.

Cette proposition a été retenue car elle répond à l'objectif stratégique de favoriser la participation des personnes accompagnées et de renforcer leur pouvoir d'agir. La manière dont fonctionnent les réunions et les instances où sont invités les travailleurs (comme les comités de gestion ou les groupes de travail sur

le projet d'établissement) peut être source d'inclusion ou d'exclusion. Jusqu'à présent elles n'avaient pas été pensées spécifiquement dans leur format et pouvaient être grandement améliorées.

2. Sous l'angle de la Relation

- ❖ **Le client entreprise est peu présent dans les représentations de l'écosystème. D'ailleurs, parfois les collaborateurs ne savent pas sous quel terme le désigner (partenaire, client, entreprise...).**

Recommandations

- *Faire participer des clients entreprise à la vision de l'association (visée sociale) et les associer à la stratégie.*
- **Codesigner** une boîte à outils pour les clients qui accueillent un travailleur Messidor en intégrant les nombreuses initiatives qui sont aujourd'hui éparses dans les établissements.

Cette proposition n'a pas été retenue dans le cadre du projet CNSA car elle est sera portée par un groupe de travail déjà existant.

- ❖ **Les moments de transition sont anxiogènes pour les travailleurs, qui expriment un besoin de lien avec les encadrants. Ils ont parfois un sentiment d'isolement, notamment lorsqu'ils sont en mise à disposition dans une entreprise.**

Recommandation

Travailler sur un outil numérique qui facilite la relation avec les encadrants, notamment lors des mises à disposition.

Cette proposition est retenue et sera prototypée, testée dans le cadre du projet CNSA et ensuite développée.

- ❖ **On identifie un certain cloisonnement entre les territoires et le siège : à priori les directeurs de départements jouissent d'une grande autonomie et de délégation, mais on observe un problème de transmission d'information (entre départements ou entre le CODIR et les établissements) et peu de mise en communs des outils. En contrepartie les directeurs expriment parfois le sentiment de ne pas pouvoir faire remonter leurs besoins. Enfin s'est exprimée une difficulté à trouver les bons interlocuteurs en interne pour répondre à des questions spécifiques.**

Recommandations

Travailler avec les directeurs et les cadres sur ces sujets pour en favoriser la prise de conscience, mettre en place des actions collaboratives, travailler sur des aspects managériaux (responsabilité partagée, leadership). Travailler aussi sur une vision partagée et des outils de pilotage communs.

Cette proposition n'a pas été retenue dans le cadre du projet CNSA. Mais elle est entendue par la direction pour améliorer le fonctionnement de son CODIR et son articulation avec les besoins des territoires.

- ❖ **Avec le développement de la Franchise et du Job coaching, de nombreuses personnes bénéficient de Messidor sans avoir le sentiment d'en faire réellement partie.**

Recommandation :

Modéliser la dynamique de communauté autour de Messidor à l'aide d'une plateforme design toolkit ou the Community Canvas.

Cette proposition n'a pas été retenue dans le cadre du projet CNSA. Elle est déjà prise en compte dans le développement de la franchise.

3. Sous l'angle de l'Action

- ❖ **Du point de vue des travailleurs, les bilans (réunions tripartite avec leur responsable d'unité et leur conseiller d'insertion) sont difficiles à préparer et génère chez eux de l'anxiété. Par ailleurs, ils sont nombreux à oublier les objectifs fixés d'un bilan à l'autre et peuvent éprouver des difficultés à se rappeler des faits marquants sur la période écoulée.**

Recommandation

Travailler sur un outil numérique qui permette de garder trace des objectifs et de capter les progrès en regard de ces objectifs, avec la possibilité de partager ces éléments lors des réunions de bilan.

Cette proposition a été retenue avec le même outil numérique qu'évoqué précédemment.

- ❖ **Lors de leur mise à disposition en entreprise, les travailleurs ont besoin d'informations pratiques qui leur manque ou qu'ils ont du mal à retrouver.**

Recommandation

Voir si l'outil numérique cité précédemment pourrait aider à cela, ou bien travailler un protocole pour aider le travailleur à s'organiser et à garder ces informations. Intégrer cette question au travail dans une boîte à outils dédiée à la mise à disposition d'un travailleur (à destination du client, du RUP et du travailleur).

Ce besoin a été entendu mais il a été décidé qu'il relevait plutôt de l'accompagnement « humain » réalisé par l'encadrant.

- ❖ **Il existe au sein de Messidor de nombreux outils, mais ils ne sont pas forcément utilisés (journal des travailleurs, classeur de formations, etc.). Par ailleurs, il existe un sentiment de complexité pour certains outils numérique (dont l'usage s'avère doublé sous forme papier).**

Recommandation

Réaliser une cartographie des fonctions des différents outils pour en optimiser l'utilisation, et proposer de supprimer ceux qui sont superflus.

Cette proposition n'a pas été retenue dans le cadre du projet CNSA. Elle sera prise en compte dans un autre projet.

- ❖ **On observe une grande créativité dans la réalisation d'outils et méthodes par les différents salariés mais ces derniers sont redondants et peu mutualisés.**

Recommandations

Mettre en place une démarche d'organisation apprenante (ateliers de co-développement) et de mutualisation des meilleures pratiques. Avoir une stratégie de captation / consolidation des meilleures outils et pratiques, et de leur diffusion/normalisation.

Cette proposition n'a pas été retenue dans le cadre du projet CNSA. Elle est prise en compte dans un autre groupe de travail.

- ❖ **On observe un manque d'équipement numérique pour les travailleurs et leurs encadrants. Il y a par ailleurs des craintes quant à l'utilisation du numérique par certaines personnes. Enfin, on observe des besoins sur la gestion des calendriers (formation, réunion etc.)**

Recommandation

- *Accompagner l'autonomie numérique : aide à l'équipement et à l'usage (atelier de médiation), formaliser le bon usage des outils et l'intégrer dans le fonctionnement du SI (exemple : agenda partagé).*
- *Créer des liens avec les structures d'insertion pro dans le numérique (exemple : Simplon).*
- *Co-concevoir une stratégie d'accompagnement à l'autonomie numérique.*
- *Diagnostiquer l'usage numérique des cadres et des travailleurs et préconiser des formations ou autres actions.*

Cette proposition a été retenue dans le cadre du projet CNSA en complément du travail sur l'application mobile. Mais l'étendue temporelle qu'elle demande ne permettra pas de la traiter intégralement dans le cadre du projet.

- ❖ **Les entretiens montrent que le rythme et l'opérationnalité des réunions sont questionnés par les salariés et les cadres comme n'étant pas performante et nous observons qu'elles ne sont pas toujours alignées avec les valeurs de l'entreprise (top down, peu collaboratives).**

Recommandations

- *Travailler sur les « rituels » des instances : mode d'organisation des réunions, postures, durées, format, espace.*
- *Repenser la mise en espace et la signalétique de certains lieux.*

Cette proposition n'a été retenue que sous l'angle de la meilleure participation des travailleurs dans les instances et de leur inclusion dans les espaces de travail pour rester dans le cadre du projet CNSA.

4. Sous l'angle de la Perception

- ❖ **La charte graphique de Messidor est professionnelle mais elle ne reflète pas toutes les valeurs de Messidor, de plus elle n'est pas différenciante. Par ailleurs, les différentes marques et supports développés autour de Messidor manquent de cohérence graphique.**

Recommandation

- *Repenser l'identité de Messidor à partir de signaux faibles repérés (par exemple l'avion).*

Cette proposition n'a pas été retenue pas dans le cadre du projet CNSA. Un travail sur la marque sera engagé par ailleurs en lien avec la franchise.

- ❖ **Le site web a de nombreux manques (pas de baseline, il commence par une négation, pas de message fort, d'invitation, etc.). Messidor est présent sur les réseaux sociaux mais il lui manque une stratégie.**

Recommandation

- *Réaliser un diagnostic ergonomique du site et analyser les usages des réseaux sociaux. Poser les éléments d'une stratégie réseaux sociaux.*

Cette proposition n'a pas été retenue pas dans le cadre du projet CNSA.

- ❖ **La mise en espace des locaux est très neutre (en général) et générique. Les fonctions des lieux ne sont pas travaillées. Par exemple : les salles de repas servent aussi de salles de réunion, ce qui ne crée pas de différences entre les temps de repos et les temps de travail.**

Recommandation

Développer l'identité de Messidor avec une signalétique et une mise en espace qui renforce l'identité et le sentiment d'appartenance. .

Cette proposition de travailler sur le design d'espace a été retenue dans le cadre du projet CNSA.

- ❖ **La terminologie utilisée peut aussi poser problème. Elle semble à priori bien intégrée par les personnes qui ont été rencontrée, mais elle peut être difficile d'accès pour des personnes extérieures.**

Exemples :

- **Les termes « travailleur » et « bénéficiaire ».**
- **Les termes « unité de ré-entraînement » et « unité de production » qui peuvent sembler un peu militaires.**

Recommandation

Intégrer la question de la terminologie dans le travail sur l'identité et le site web.

Cette proposition n'a pas été retenue dans le cadre du projet CNSA mais sera traitée par la commission communication.

Récapitulatif des propositions retenues

N'ont été retenues que les propositions ayant un impact direct sur les personnes accompagnées et n'étant pas traitées par ailleurs dans un autre projet ou groupe de travail.

- Mettre en place une solution numérique pour renforcer le parcours de transition et l'efficacité des entretiens à trois. Y intégrer une réflexion sur l'autonomie numérique.
- Favoriser la participation des travailleurs dans le fonctionnement de l'association :
 - En travaillant au design des réunions et des instances pour les rendre plus participatives et inclusives.
 - En rendant accessible les enjeux d'avenir, la vision et les objectifs de l'association à tous : travailleurs et encadrants.
- Repenser les espaces de travail et de vie pour favoriser le sentiment d'appartenance et améliorer l'accompagnement.

2) Description des solutions proposées par le partenaire designer

L'application Verry'Appli

- ❖ **Contexte** : l'objectif fondamental du parcours de transition de Messidor est de redonner aux personnes accompagnées suffisamment confiance en elles et en leurs capacités, pour faire leurs propres choix de vie et s'épanouir. Or, les capacités cognitives de ces personnes sont souvent altérées par la maladie psychique, ce qui ne leur permet pas toujours de mettre en œuvre les actions qu'elles imaginent. De fait, leur autonomie peut être compromise et leurs difficultés et progrès plus difficilement identifiés et verbalisés.
- ❖ **Bénéfices attendus pour le travailleur** : renforcer l'efficacité de l'accompagnement, aider l'autonomie et la réalisation d'objectifs, adoucir le "choc" de la mise à disposition.
- ❖ **Objectif** : créer une application mobile, sous forme "d'outil compagnon", pour permettre aux personnes de mieux s'approprier leurs parcours de transition vers l'emploi et de bénéficier d'un accompagnement mieux ciblé et calibré de la part de leurs encadrants.
- ❖ **Résultats** : développée par Simplon, grâce au soutien du programme Digit'ESS d'AG2R La Mondiale, l'application Verry Appli permet aux personnes accompagnées de renforcer leur autonomie et leur pouvoir d'agir via le suivi et la réalisation d'objectifs. Le nom de l'application a été choisi parmi une trentaine d'autres, dans le cadre d'un jeu concours organisé en interne. Il fait référence au nom du fondateur de Messidor : Vincent Verry

Les objectifs sont définis de deux manières :



Les objectifs personnalisables : ils correspondent aux objectifs donnés par les encadrants dans le cadre d'entretiens individuels, réalisés à minima tous les 3 mois. La personne inscrit elle-même ses objectifs, avec l'aide des encadrants si besoin.

Exemples : "J'arrive à l'heure au travail" ; "Je travaille sur mes outils de recherches d'emploi" ; "Je fais attention à mon comportement avec les autres" ; etc.

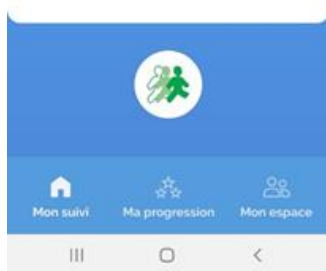
Les personnes sont invitées à se positionner sur leurs objectifs à travers deux questionnements :

- Êtes-vous motivé par cet objectif en ce moment ?
- Arrivez-vous à atteindre cet objectif en ce moment ?



Les objectifs thématiques : la personne sélectionne elle-même les thématiques sur lesquelles elle souhaite s'auto-évaluer. Les thématiques correspondent aux étapes de balisage du parcours de Messidor, et comprennent chacune 8 questions pour lesquelles l'utilisateur est invité à répondre via un curseur :

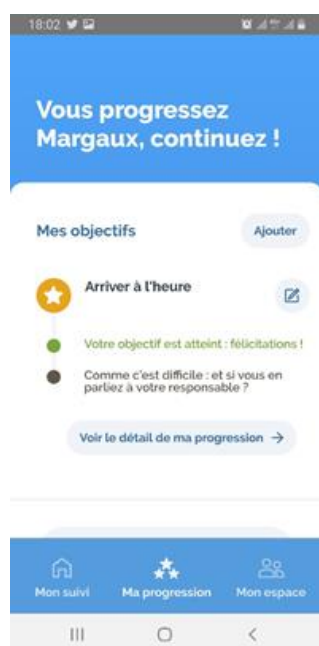
- ☐ Je prends soin de moi
- ☐ Je vais mieux à ma façon
- ☐ J'entretiens de bonnes relations avec les autres
- ☐ J'organise mon quotidien
- ☐ Je construis mon parcours vers le marché de l'emploi
- ☐ Je m'épanouis dans mon poste (mise à disposition, insertion, job coaching)



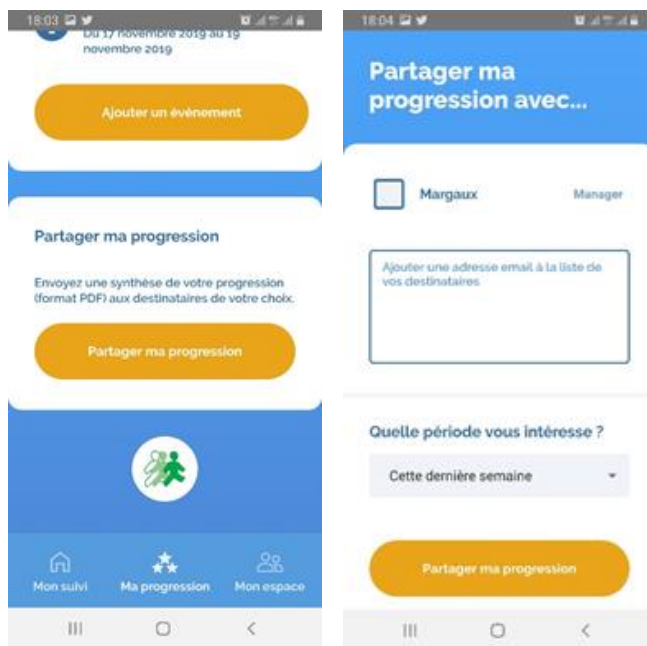
Une **thématique spécifique sur le confinement** a également été créée sur les axes suivants :

- ☐ Compréhension de la situation et mise en œuvre des mesures barrières
- ☐ Etat émotionnel, gestion de l'anxiété
- ☐ Organisation de son quotidien, hygiène de vie
- ☐ Relations sociales

Les utilisateurs peuvent ensuite :



Suivre leur progression : la tendance des réponses de la période écoulée est mise en avant par un code couleur allant du gris au vert. Elle est associée à un commentaire "feed back" permettant d'encourager la personne dans sa progression et de l'inciter à se rapprocher de l'un de ses encadrants lorsqu'elle répond plusieurs fois négativement.



Partager la synthèse de leur progression : les utilisateurs ont la possibilité d'envoyer une extraction de leur réponse, sur une période choisie, à leurs encadrants ou une autre personne de leur choix.

Les grands principes de l'application sont les suivants :

- Public cible : elle s'adresse à toutes les personnes accompagnées à Messidor (et dans les franchises Messidor) dans le cadre de l'ESAT, de l'entreprise adaptée et du job coaching, tout au long de leur parcours professionnel, à Messidor et en milieu ordinaire. Disponible sur l'App Store et le Play Store gratuitement, elle peut également être téléchargée par des personnes externes à Messidor. Par ailleurs, elle a été développée en Open Source afin que son format puisse éventuellement être repris par d'autres organismes.
- Utilisation : les personnes accompagnées ne sont pas obligées de l'utiliser. Elle a été conçue comme un outil complémentaire et facultatif à la méthodologie d'accompagnement. Par ailleurs, seul l'utilisateur de l'application peut consulter les informations qu'il renseigne et choisir de les transmettre à son encadrant. Ces données sont conservées de façon sécurisée, conformément à la réglementation générale de protection des données (RGPD).

Pour favoriser l'appropriation de ce nouvel outil, le lancement de l'application s'est opéré en deux étapes :

- ❖ 1ère étape : une réunion d'information destinée aux équipes pilotes a été organisée début février, afin de leur présenter le fonctionnement de l'application et de les accompagner dans son installation sur leur smartphone. Ces équipes étaient composées de binôme ou trinôme encadrant(s)-personne accompagnée, issues de chaque département d'implantation Messidor, soit une trentaine de personnes.
- ❖ 2ème étape : ces équipes pilotes ont désormais la mission de diffuser l'usage de l'application auprès de leurs homologues, en s'appuyant sur un mode opératoire transmis par la Responsable innovation de Messidor. Plusieurs personnes accompagnées "pilotes" ont déjà réalisé des interventions auprès de leurs collègues pour leur expliquer comment fonctionne l'application. A fin mai, 94 personnes accompagnées sont inscrites sur l'application.

Une démarche d'amélioration continue va désormais être mise en place pour faire évoluer l'ergonomie, les fonctionnalités et le contenu de l'application, sur la base des retours utilisateurs.

⇒ Suite du projet : accompagnement à “l’autonomie numérique”

Lors de la phase d’immersion, des ateliers de co-conception comme des phases de tests, il est apparu clairement que cette démarche d’application mobile avait comme condition de réussite la disponibilité de smartphone pour les travailleurs et les encadrants ainsi que certaines compétences numériques.

L’utilisation de l’application mobile n’est aucunement obligatoire pour les travailleurs : suivant les situations une interface numérique n’est pas forcément opportune ni accessible. Néanmoins, dans une société qui utilise les outils numériques de manière de plus en plus structurelle : pour les actes administratifs, pour la vie quotidienne, pour les transports, l’information, l’apprentissage... il apparaît de plus en plus nécessaire d’introduire une dimension numérique dans l’accompagnement à l’insertion et à l’autonomie.

Les différents entretiens réalisés dans la phase d’immersion ont mis en avant un manque de culture numérique au sein des personnes accompagnées. Si la plupart d’entre elles ont un smartphone (environ 70%), elles n’en n’ont souvent qu’une maîtrise partielle. L’utilisation maîtrisée de l’ordinateur est, quant à elle, très faible, bien que variable selon le secteur d’activité de la personne (forte aisance en chaîne graphique, aisance moindre sur les activités plus manuelles).

Une enquête a donc été menée auprès de l’ensemble des travailleurs afin d’affiner la connaissance de l’équipement et des pratiques des personnes accompagnées. Il en ressort les éléments suivants :

- Equipement :
 - 46% ont un smartphone ou un mobile avec internet
 - 39% ont un ordinateur fixe ou portable
 - 9% ont une tablette
- Principales utilisations :
 - 19% s’en servent principalement pour leurs démarches administratives
 - 19% s’en servent principalement pour de la musique et TV online
 - 12% s’en servent principalement pour consulter et envoyer des mails
 - 9% s’en servent principalement pour les réseaux sociaux

Pour répondre à ces enjeux, il a été décidé de préparer une action d’accompagnement. Celle-ci comprendra une première phase sur un territoire pilote :

- Analyse des principales attentes et besoins en matière d’autonomie numérique rencontrés par les travailleurs ;
- Co-conception de méthodes d’accompagnement (coaching de pair à pair, formation, réseau d’échange de savoir, mobilisation de partenaires) avec des professionnels de la médiation numérique;
- Test d’un pilote et évaluation avant généralisation sur les autres territoires.

Cette partie du projet n’a pas pu être faite plus tôt car les équipes de Messidor étaient déjà très sollicitées. Il a donc été décidé de les planifier en fin d’année 2020.

Un partenariat est établi pour cela avec la Fondation Orange pour bénéficier d’un mécénat de compétences. (Orange Solidarité a notamment pour objet de soutenir des actions destinées à lutter contre la fracture numérique et portées par des associations œuvrant dans le domaine de l’éducation, de la santé et de l’insertion sociale et professionnelle.)

Instances collaboratives

- ❖ **Contexte :** Lors de la phase d’immersion sont apparues des problématiques liées à l’inclusion des personnes accompagnées dans la vie de l’association. En effet, si les valeurs de l’association prônent l’inclusion et si le projet associatif prévoit de les associer dans différentes instances, il est apparu lors des phases

d'observation (tenues pendant des instances comme les comités de gestion) que la manière dont était conduits, animés et mis en espace les temps de travail, les rendait relativement exclusifs et ne favorisait pas la participation de tous. Pour qu'une organisation soit inclusive, y compris avec des personnes en situation de handicap psychique, elle doit l'être d'une manière plus générale avec l'ensemble de ses collaborateurs.

Le Bureau des Possibles a donc préconisé de travailler sur le design des réunions de Messidor à partir d'objets de travail particuliers, qui auraient la capacité à toucher largement l'organisation et aurait un impact immédiat pour les personnes en situation de handicap.

❖ **Bénéfices attendus pour le travailleur :**

Pouvoir plus facilement participer aux réunions aux instances, se sentir inclus et partie prenante de l'association, mieux faire valoir les besoins et spécificités des travailleurs dans l'organisation des temps de travail ou d'échange.

❖ **Objectifs du projet :**

- Imaginer des modes de travail et de réunion favorisant l'inclusion et la participation de tous.
- Travailler sur les rituels
- Trouver des méthodes pour simplifier la complexité et favoriser l'appropriation de la multiplicité d'actions de Messidor et les niveaux de langage parfois complexes.
- Un besoin complémentaire est arrivé en fin de projet avec la période de confinement : comment continuer à être collaboratifs et inclusifs en période de confinement et de distanciation sociale.

❖ **Résultats :**

Deux actions principales ont été conduites :

- L'une autour du séminaire des cadres et d'une approche collaborative pour favoriser la participation, le pouvoir d'agir des travailleurs.
- L'autre autour du projet d'établissement afin qu'il puisse être co-construit avec des travailleurs.

1/ Séminaire cadres et méthodes collaboratives :

Chaque année un séminaire réunit l'ensemble des cadres de Messidor : directeurs de départements, responsables de site et responsables des services supports du siège. Nous avons donc décidé d'utiliser cette occasion pour concevoir et tester de nouveaux mode de travail et de collaboration. On peut considérer ce séminaire comme le prototype et l'expérimentation de nouvelles manières de travailler, à diffuser ensuite dans les modes de faire de l'association, notamment avec les travailleurs.

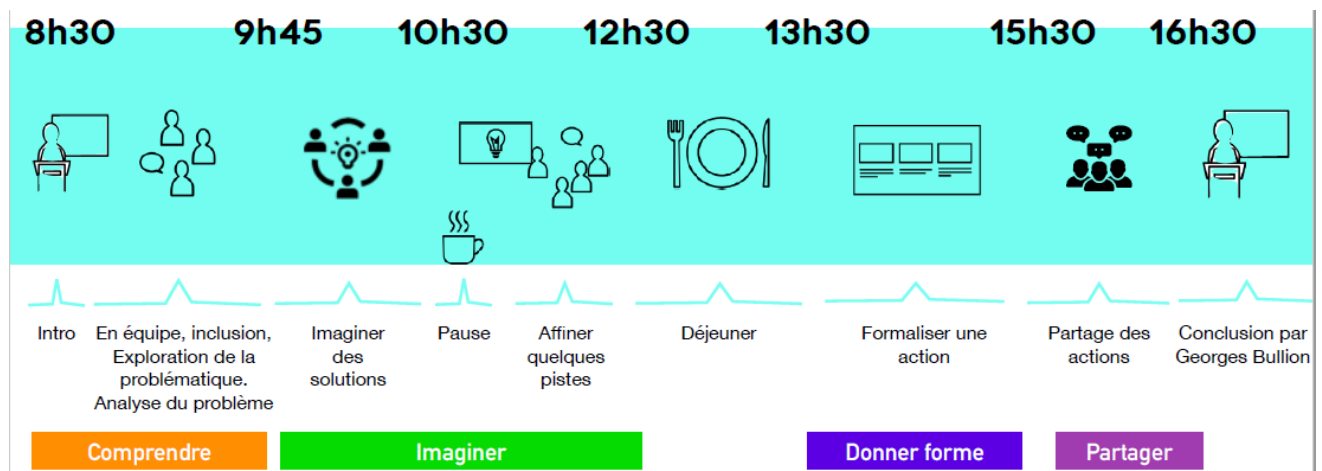
Les objectifs de cette action étaient de :

- Concevoir de nouvelles manières de travailler plus inclusives.
- Faire vivre à l'ensemble des cadres des méthodes collaboratives et créatives
- Convaincre les directeurs de l'intérêt de ces méthodes en les mobilisant comme facilitateurs
- Les faire travailler sur des sujets et actions contribuant à l'inclusion des travailleurs et leur permettant de réutiliser ensuite les méthodologies utilisées.

Afin :

- d'avoir un impact sur l'ensemble de l'encadrement
- de mobiliser durablement l'ensemble des directeurs
- de commencer à disséminer des outils utilisés en design social
- de transformer les réunions proposées aux travailleurs

Les principaux éléments de format de cette session étaient basés sur la méthode du Design Sprint (pour les parties analyse, collaboration et co-conception, sans la phase prototypage et test).



Une session préalable avec 10 personnes a permis de leur partager des outils d'animation et de codesigner le format du séminaire. Ces 10 personnes ont ensuite animé en binôme des ateliers autour de 5 thèmes du projet associatif 2025, à savoir :

- Mobilisation et ressources humaines
- Management de l'innovation
- Franchise et méthodologies
- Participation des personnes
- Mesure d'impact social

Dans chaque équipe, les animateurs ont eu pour mission de faire émerger une proposition d'action détaillée dans le cadre d'une fiche projet, en s'appuyant sur une méthodologie travaillée lors de la session préalable et l'aide de designers sociaux.



Les résultats de cet atelier ont permis de nourrir le plan d'actions 2020-2025, à travers les propositions suivantes :

- Intégrer les personnes accompagnées dans les démarches d'évaluation externe > Programmé pour 2021
- Mettre en place une animation type "histoire et valeurs de Messidor" à 6 mois de parcours pour les personnes accompagnées > Programmé pour 2021
- Mutualiser, sur chaque territoire, ses moyens au bénéfice d'autres opérateurs pour accompagner des personnes issues des ESAT ou des EA > Programmé pour 2020
- Construire une offre de services destinées aux entreprises, pour les accompagner sur la sensibilisation au handicap psychique, le recrutement inclusif et la sécurisation en emploi > Programmé pour 2020
- Construire une boîte à outils pour les employeurs qui accueillent une personne en situation de handicap psychique > Programmé pour 2021



- Mettre en place un process sur le management de l'innovation, favorisant la participation de tous > Programmé pour 2022

Plus globalement, cette première approche des méthodes de collaboratives a permis d'expérimenter des modalités de travail plus participatives qui sont désormais progressivement mises en place dans la manière d'animer des temps de travail avec les travailleurs, au sein des établissements.

2/ Co-construction de projet d'établissement et redesign d'instances :

Les objectifs de l'action étaient de :

- Redesigner la présentation du projet associatif et du plan d'action pour en favoriser l'appropriation par tous (concevoir outils et méthode d'animation)
- Prototyper une démarche à tester dans les comités de gestions ou d'autres instances auxquels les travailleurs participent, afin de faire évoluer le fonctionnement même de ces instances.

Entre février et avril 2020, les directeurs de département Messidor et leurs cadres ont tous participé à une session de travail sur les méthodes collaboratives et l'intelligence collective, appliquée à l'écriture de leur projet d'établissement. En préparation, les designers du Bureau des Possibles avaient repris les éléments du projet associatif pour en faire un jeu de carte utilisable de multiples manières.



Réalisée par groupe de 10 personnes, ces sessions ont permis de travailler les points suivants :

- Confronter les méthodes utilisées habituellement pour travailler le projet d'établissement avec les équipes et les travailleurs.
- Prendre en compte les besoins des travailleurs et des collaborateurs pour pouvoir participer à des temps de travail : besoin d'inclusion et d'ouverture, de formalisation des règles de fonctionnement et leurs impacts sur les rituels, l'organisation de l'espace et du temps.
- Co-designer et tester une méthode pour faire participer l'ensemble de ses équipes encadrantes et personnes accompagnées dans la définition du projet d'établissement
- Se doter d'outils pour mieux travailler en collaboratif tels qu'un jeu de carte permettant de faire d'échanger et de réaliser des arbitrages collectivement ou encore les posters de l'atelier de Design Fiction (voir ci-dessous).
- Comprendre et appréhender les notions d'intelligence collective.

Les sessions qui se sont déroulées en avril 2020 ont dû s'adapter à la situation particulière du confinement Covid19. Cela a permis d'aider les directeurs et cadres à adapter leurs modalités de conduites de réunion en ligne pour favoriser la participation de tous, en tirant partie des possibilités offertes par les outils numériques.

L'atelier de Design Fiction

- ❖ **Contexte :** en parallèle de la démarche stratégique menée dans le cadre du projet associatif, Messidor organisait le 7 novembre dernier, un événement intitulé "Messidor 2050 : ensemble dans une société inclusive", à la Maison de la Chimie de Paris. L'ambition était de partager avec les décideurs politiques, les entreprises et les structures médico-sociales, une vision ambitieuse mais réaliste de ce que sera la société inclusive de demain, à travers les témoignages de personnes concernées et l'intervention de chercheurs, d'associations gestionnaires et d'entreprises engagés.

❖ **Bénéfices attendus pour le travailleur :**

Etre intégré dans les réflexions et échanges concernant l'avenir de l'association, comprendre les finalités profondes des projets innovants ou des transformations de fonctionnement qui leur sont proposé.

❖ **Objectifs du projet :** Lors de la phase d'immersion, il est apparu qu'une certaine dissonance existait entre le vécu des travailleurs et encadrants sur le terrain et les nombreux projets, la permanente évolution de l'association initiée par le bureau et la direction générale. Les acteurs de terrains et les personnes accompagnées ne percevant pas forcément les raisons qui conduisent à faire évoluer régulièrement et rapidement le fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi il a été décidé d'associer les encadrants et les personnes accompagnées à la construction d'une vision prospective et partagée de ce que pourrait être demain le travail pour une personne en situation de handicap psychique, dans la triple optique de :

- Nourrir le contenu de l'événement
- Nourrir la démarche stratégique de Messidor
- Développer une vision commune de l'avenir de Messidor et des grands enjeux auxquels l'association devra faire face.

Le recours aux techniques issues du design (design fiction) visait à travailler de manière très concrète et narrative afin de dépasser les problèmes de culture et de langage et de favoriser la participation de tous.

❖ **Résultats :** dans le cadre d'une demi-journée d'ateliers animés par 4 designers sociaux, les participants ont été invités à imaginer comment nous travaillerons d'ici 30 ans. En s'appuyant sur des données issues de la prospective, ils se sont ainsi plongés dans le futur de Messidor : quel métier fera un travailleur de Messidor en 2050 ? Quelles nouvelles unités de production auront apparue ?



Cet atelier a permis de :

1/ Créer 4 posters sur les métiers de demain

Ceux-ci ont été édités en 2 formats :

- Un format "kakémonos" pour exposer le résultat de ce travail dans les différents sites Messidor. C'est un support très pertinent pour échanger sur la démarche stratégique de Messidor, que ce soit avec les personnes accompagnées, les institutionnels, les partenaires entreprises, etc.

- Un format “affiches”, utilisé dans le cadre de la réécriture des projets d’établissements pour commencer à aborder la Vision de l’association, dans une logique de “brise-glace”



2/ Rédiger la saynète d’ouverture de l’événement “Messidor 2050”

Jouée par un acteur professionnel, cette saynète se situait en 2050 et mettait en scène une personne accompagnée par Messidor, lors de son discours de départ à la retraite.

Extrait : “Tout ce dispositif et cette énergie positive m’a accompagné à un moment charnière de ma vie, m’a permis d’aborder plusieurs métiers nouveaux pour moi : J’ai beaucoup aimé mon métier de green coach, se diriger tous les matins sur les toits de mon entreprise pour gérer l’éco-ferme, surveiller les plantations et les récoltes des fruits et légumes, de miel, pour animer les équipes de collaborateurs engagés, et ce le plaisir de manger dans le restaurant d’entreprise notre production, le bonheur !”

3/ Animer une dynamique autour de cette vision partagée

Ces travaux ont été conduits en réunissant des acteurs de Messidor à tous les niveaux (travailleurs, bénévoles, encadrants, directeurs, services centraux) autorisant chacun à réfléchir et partager autour de l’avenir du monde du travail. L’utilisation d’une approche très narrative et accessible issue du Design Fiction permettait de dépasser les différences de culture ou de langage.

Les productions ont été diffusées sur les différents lieux du territoire pour favoriser les échanges et la réappropriation des enjeux d’avenir.



La mise en espace des locaux

- ❖ **Contexte** : Organisée de façon décentralisée, au cœur des bassins de vie et d’emploi de ses territoires d’implantation, Messidor compte une vingtaine de locaux différents. Ces derniers doivent répondre à certains critères en matière de localisation mais également d’aménagement. Or, le diagnostic réalisé

par le Bureau des Possibles a mis en avant la nécessité de retravailler ce second aspect, afin de proposer un cadre d'accueil plus homogénéisé d'un site à l'autre, et propice à la bonne mise en œuvre de la méthodologie d'accompagnement de Messidor.

❖ **Bénéfices attendus pour le travailleur :**

Pouvoir plus facilement se repérer dans les différents espaces de travail, disposer d'espaces plus fonctionnels et plus simples à utiliser (avec moins de charge mentale), se sentir accueilli et pris en compte dans toutes les dimensions de sa personne (favoriser le bien-être au travail).

❖ **Objectifs du projet :** repenser l'organisation des locaux afin de fluidifier les échanges et favoriser la communication transversale, mais également renforcer la fonctionnalité des différents espaces et des flux qui les relient.

❖ **Résultats :** En se basant sur le cas concret de l'ESAT de Roanne et les observations réalisées pendant l'entretien, un kit de préconisations de design d'espace a été conçu. Il comporte :

- Un cahier des charges, une liste des contraintes et des fonctions des espaces. Un moodboard a été aussi construit et permet de dégager des grands principes d'intentions de design.
- Des préconisations de systèmes d'organisations, d'aménagement, de rangements en fonction de chaque lieu (bureaux, ateliers, espaces de pauses et de vie, accueil, etc.). Des pistes de signalétiques sont proposées.
- Une méthodologie de travail pour l'aménagement des espaces, applicable sur les différents sites de Messidor.

Les pistes de solutions d'aménagement d'espaces vont être traitées en comité de direction, afin de déterminer quelles sont les priorités, les idées à creuser et à appliquer. Pour chaque site, les directeurs et leurs équipes devront ensuite prendre en compte les spécificités de leurs locaux (superficies, contraintes des locaux loués, etc.) pour mettre en œuvre les préconisations.

Concernant les éléments de signalétique, le groupe communication de Messidor va développer une charte signalétique à appliquer sur chaque site.

3) **Evaluation des solutions proposées en termes d'amélioration de la qualité de vie de la population cible**

1 - Application Verry'Appli

Pensé comme un outil complémentaire à l'accompagnement "humain" réalisé par les encadrants, cette application présente de nombreux intérêts pour les bénéficiaires en leur permettant :

- de bénéficier d'un soutien supplémentaire et motivant dans leur démarche de transition
"Cela peut aider certaines personnes dans leur quotidien en se sentant soutenues, car il faut l'avouer les résultats sont plutôt positifs pour la personne avec des messages d'encouragement sur les points à améliorer. Le choix du noir à la place du rouge pour les points à améliorer est je pense judicieux, on a moins l'impression de se sentir réprimandé", bénéficiaire
- de mieux s'approprier leur parcours en étant moteurs de leur progression
"Elle peut permettre de se fixer des objectifs simples à atteindre et de nous les rappeler quotidiennement en cas d'oubli. La rubrique "mes tendances" est très positive pour le moral.", bénéficiaire
- de prendre du recul sur leur situation et de mieux identifier leurs forces et faiblesses

“Avoir un outil concret de suivi, qui permet de suivre ses progrès ou identifier ses difficultés mais attention à ce qu'elle ne crée pas de l'anxiété si on bute sur une difficulté ou qu'on l'impression qu'il n'y a pas d'évolution”, bénéficiaire

- o de développer la qualité et la pertinence des échanges et du suivi avec leurs encadrants
- “Dans la mesure où les travailleurs transmettent leur rapport d'évaluation, cela donne une visibilité sur le suivi des progressions et régressions et favorise l'adéquation des points travaillés en ESAT.”, encadrant
- “Elle nous permet de savoir comment le travailleur se perçoit lui-même pour voir si cela est en adéquation ou en décalage avec ce que perçoivent les encadrants, identifier des difficultés qu'on n'avait pas forcément décelées”, encadrant
- “Elle peut être un lien plus confortable entre une personne pour qui le contact à autrui est difficile ou qui a du mal à s'exprimer en face d'une tierce personne et son encadrant.”, encadrant

Résultats

Sur 21 répondants à l'enquête (bénéficiaires et encadrants) :

- 90% considèrent que Verry Appli répond bien ou très bien aux besoins des personnes accompagnées
- 83% considèrent que Verry Appli est facile ou très facile d'utilisation
- Plus d'une trentaine d'améliorations/évolutions de l'application ont été proposées, dont :
 - des smileys permettant d'identifier l'humeur du travailleur au moment du questionnaire
 - des feed back plus variés
 - du son pour les personnes qui ne savent pas lire ou écrire
 - plus de questions sur la “Vie en Entreprise” pour ceux qui sont en emploi
 - des notifications sur le téléphone, si les objectifs sont atteints et pour rappeler à la personne de renseigner l'appli

Témoignage d'un travailleur en ESAT

“Au mois de février, ma responsable de l'UR et ma CPI m'ont présenté une nouvelle application qui se nomme « Verry Appli ». Cette application disponible sur Apple store et Play store est facile à installer. Elle sert à suivre la progression dans le parcours Messidor mais aussi à se créer des objectifs afin de les suivre chaque jour. Verry Appli nous propose des questions sur les objectifs mais aussi sur notre parcours. Suite à un bilan avec ma CPI et ma responsable, elles m'ont proposé de donner une formation à mes collègues et responsables. Ce que je fais depuis fin février. Cette application m'a permis de former 18 personnes pour l'instant.

Je suis fier de faire profiter de mes compétences à Messidor en informatique. Durant ma formation, j'ai constaté que certains ne pourraient pas utiliser l'application car ils ont des modèles anciens de portable, mais leur motivation à suivre malgré ça m'a donné l'envie de continuer. Et s'il y a d'autres projets nécessitant mes compétences, je serai motivé à remplir mon rôle de formateur et d'informaticien. Pour conclure, cette application m'a permis de m'épanouir au travail et de mieux connaître mes collègues et encadrant. Cela m'a permis aussi de voir les personnes les plus intéressées à l'utilisation de cette application dans le travail quotidien.”

2 - Instances collaboratives

En dotant les cadres de nouveaux outils et méthodes pour animer le projet social, dans chacun de leur département, l'objectif est de pouvoir renforcer la participation des bénéficiaires au sein des différentes instances et projets.

- “Les travailleurs et candidats job coaching, sont aujourd'hui régulièrement associés à la réflexion, à la rédaction voire à l'expérimentation d'outils.”, directeur de département
- “Les bénéficiaires de nos services sont enfin mis dans la réflexion de notre futur”, directeur de département

Si nous ne disposons pas encore de beaucoup de recul sur l'impact auprès des bénéficiaires, nous pouvons faire l'hypothèse que cette implication nouvelle permettra à ces derniers de :

- Renforcer leur confiance en eux, leur estime d'eux-mêmes
- Développer leurs compétences
- Améliorer leur savoir-être

Résultats

Sur 10 répondants à l'enquête (travailleurs uniquement) :

- 80% ont jugé satisfaisant, voire très satisfaisant, le fait de participer au projet d'établissement de leur ESAT
- 100% ont considéré que les thématiques correspondaient à leurs attentes avec un intérêt plus particulier pour :
 - L'amélioration de la participation des personnes accompagnées
 - Les actions permettant de rendre l'accompagnement des personnes accompagnées plus efficient

Témoignage d'un travailleur en ESAT Espaces Verts

J'ai apprécié le fait d'être associé à cette démarche [d'écriture du nouveau projet d'établissement] car j'ai pu exprimer mes idées auprès de l'équipe du groupe de travail. Cela m'a vraiment intéressé car je me suis senti investi dans la vie de l'entreprise et j'étais heureux de participer à son fonctionnement. Cela m'a aussi permis de comprendre comment pouvait s'organiser ce type de réunion. J'ai pu m'exprimer oralement, en visio, durant cette période de confinement. J'ai ainsi pu travailler sur la prise de parole et cela me servira peut-être aussi lors d'un entretien de recrutement. Je me suis senti en confiance et à l'aise. En un mot, cela a été valorisant pour moi.

Témoignage d'une travailleuse en ESAT Chaîne Graphique

J'ai été fière d'être associée à ces échanges dans ces groupes de travail concernant le projet d'établissement. Au début, j'avoue avoir été un peu intimidée car je n'ai pas l'habitude de parler en public. Participer à cette démarche m'a permis de mieux cerner ce qu'était un projet d'établissement. J'ai pu réfléchir sur différents sujets et j'ai particulièrement apprécié travailler sur les deux questions suivantes :

- *Comment mieux accompagner l'employeur qui accueille une personne engagée dans un parcours de transition ?*
- *Bienveillance : comment la vivons nous au quotidien dans nos relations ?*

J'étais fière de moi et considérée par mes encadrants. En conclusion, je dirais que je me suis sentie grandie. Merci à vous.

3 - Design fiction

Exposé dans chaque site, ce travail de prospective permet aux personnes accompagnées de prendre conscience des évolutions sociétales en cours et de mieux appréhender l'impact que celles-ci pourraient avoir sur leur vie future. Cela fait l'objet de discussion avec leurs encadrants, pour échanger sur leurs envies mais également leurs craintes et leurs angoisses.

- " J'ai apprécié le lâcher-prise du temps "T" pour se projeter dans l'avenir, même s'il est difficile de se projeter dans 30 ans", encadrant
- "C'est important de réfléchir/d'envisager les transformations des métiers au sein de Messidor, afin de s'adapter et d'anticiper les changements à venir. Une journée c'est trop peu par contre", bénéficiaire

Résultats

Sur 10 répondants à l'enquête (bénéficiaires et encadrants) :

- 100% ont apprécié avoir été associés à la démarche

- 50% ont jugé l'atelier assez pertinent, 50% l'ont jugé très pertinent

4 - Mise en espace des locaux

En s'attachant à fluidifier les échanges, à favoriser la communication transversale, à renforcer la fonctionnalité, l'objectif en direction des bénéficiaires est de :

- Simplifier leur repérage, notamment pour les nouveaux arrivants
" Il me semble très pertinent de renforcer la signalétique et de mieux identifier les différents espaces car certaines personnes ont des difficultés importantes de repérage. Attention toutefois à ne pas créer des scissions entre les personnes accompagnées et les encadrants. La signalétique doit délimiter les espaces et non les personnes.", directeur général adjoint
- Favoriser les échanges avec leurs collègues et leurs encadrants
" Ce travail va nous permettre de repenser les différents espaces pour favoriser la collaboration et les échanges, notamment au sein des lieux communs", directeur de département
- Les valoriser en tant que travailleurs
"Messidor est avant tout un lieu de travail : cette nouvelle mise en espace peut permettre de renforcer le projet en accentuant cette dimension "travail" et en valorisant l'identité de l'association en tant "qu'entreprise particulière", directeur de département

4) Perspective de déploiement et de reproductibilité des solutions

Toutes ces solutions ont été pensées de sorte à pouvoir être déployées sur tous les sites Messidor, voir au-delà, tels qu'au sein des établissements franchisés Messidor :

- **Application Verry'Appli** : en cours de déploiement sur les sites de Messidor, elle a également été proposée aux franchisés Messidor. Téléchargeable librement sur les stores et développée en Open Source, elle peut être reprise par d'autres associations, en l'état ou en la personnalisant. Elle sera complétée par une démarche d'accompagnement à l'autonomie numérique.
- **Instances collaboratives** : grâce au travail sur le design de réunions, les personnes accompagnées peuvent désormais participer aux réunions des instances, se sentent incluses et parties prenantes de l'association. Mise en œuvre dans le cadre de la réécriture des projets d'établissements, elle sera progressivement étendue à d'autres instances, dans tous les sites Messidor.
- **Design fiction** : réalisés avec plus d'une trentaine d'encadrants et de personnes accompagnées, ce travail de design fiction a alimenté significativement le contenu de notre événement "Messidor 2050 : ensemble dans une société inclusive", organisé le 7/11/2019. Il est également utilisé comme "brise-glace" dans le cadre de la réécriture des projets d'établissements.
- **Mise en espace des locaux** : conceptualisé avec les équipes des sites de Messidor Rhône et Messidor Loire, dont une partie des bureaux va déménager, le kit "design d'espaces" sera ensuite transmis à l'ensemble des départements Messidor. Il servira également de support de conseil auprès des futurs franchisés, la mise en espace étant très stratégique pour faire vivre la méthode Messidor.

IV. Bilan critique de l'expérience de Design

1) Evaluation de la démarche quant à sa capacité à répondre à la problématique posée :

- **Capacité des designers à comprendre les besoins et à faire émerger les principaux points d'amélioration**

Grâce aux ressources accordées, la démarche de design social a pu aborder une problématique large, relative aux outils d'accompagnement mais également aux méthodes de travail de l'association.

En amont, le travail d'immersion a été très structurant pour comprendre le fonctionnement de l'association et les réalités des différents acteurs. Cette étape a joué un rôle déterminant pour mettre en lumière les « irritants » qui pouvaient affecter la qualité du travail réalisé, mais aussi pour gagner la confiance des salariés et bénéficiaires. Ces derniers étaient en effet peu habitués à l'intervention de prestataires extérieurs et aux nouvelles méthodes de travail proposées, ce qui a généré de l'intérêt mais aussi un peu de défiance dans les premiers temps.

Par la suite, les différentes méthodes de design proposées (co-design, design sprint, design fiction) ont rapidement suscité l'adhésion. Accessibles et bien animées par les designers sociaux, elles ont en effet favorisé la participation de tous (cadres, encadrants et bénéficiaires) et permis d'identifier les problématiques qu'ils rencontrent au quotidien.

« En s'immergeant dans notre organisation, les designers ont bien saisi notre ADN, notre histoire, notre mode de fonctionnement et nos enjeux. », directeur de département

- **Capacité et limites de la démarche pour faire émerger des solutions pertinentes et déployables**

La pertinence de la démarche de design social a bien été identifiée au sein de l'association pour 4 raisons principales :

- Sa capacité à mobiliser les différentes parties prenantes de l'association pour garantir une certaine représentativité
- Sa capacité à proposer une méthode accessible, favorisant la participation de tous
- Sa capacité à accompagner la co-construction de solutions répondant aux besoins identifiés
- Sa capacité à améliorer ces solutions par itérations, en les confrontant aux avis d'autres acteurs

« Dans le travail réalisé avec les équipes sur l'appli compagnon, l'équipe du bureau des possibles a su mettre à l'aise chaque membre du groupe, pour que chacun s'exprime et donne son point de vue. Selon moi, toute la pertinence de l'application repose sur cette approche », encadrant

Des limites peuvent cependant apparaître dans la phase de déploiement car l'appropriation des nouvelles solutions peut prendre du temps et nécessitent de mettre en place une véritable stratégie d'accompagnement au changement. Il est donc indispensable que le management s'empare des nouvelles solutions, pour les intégrer au cœur du pilotage du projet social.

« A mes yeux, le principal enjeu est de rendre ces nouvelles solutions opérationnelles au sein de nos établissements, dans nos schémas de travail quotidien.

Cet accompagnement du changement doit être porté par le management. », directeur de département

2) Rapport coût bénéfice de la prestation

Le rapport coût-bénéfice de la prestation est très positif dans la mesure où les designers ont permis d'insuffler une nouvelle dynamique, à la fois originale et innovante, auprès des équipes. Dans un contexte de refonte du

projet stratégique, cet accompagnement a été précieux car il a permis d'incarner les ambitions de l'association en matière de méthodes de travail et d'outils d'accompagnement innovants.

« Cette démarche a permis d'apporter de la nouveauté, une impulsion différente, un autre regard pour sortir des sentiers battus et penser le Messidor de demain », directeur général

Il ne faut cependant pas négliger le coût humain de la démarche. En effet, celle-ci a nécessité de mobiliser un très grand nombre de personnes, de façon régulière, sur un temps relativement court (14 mois).

« Le temps pour mettre en place la démarche est une vraie contrainte, il n'est pas toujours facile de la concilier avec le fonctionnement quotidien de nos établissements », directeur de département

3) Appropriation de la démarche de Design par les parties prenantes

● Compréhension de la démarche par les parties prenantes

Si l'aspect "création d'outils" de la démarche a été rapidement compris par les équipes, l'aspect "méthode" a mis plusieurs mois avant d'être bien intégré. Cela peut s'expliquer par le fait que ce second aspect a trait à des sujets plus structurels et organisationnels, remettant en cause les façons d'animer le projet et de collaborer.

Au terme des 14 mois de projets, les fondamentaux de la démarche sont bien compris des différentes parties prenantes de l'association, qui en saisissent les principaux enjeux. Ainsi, dans l'enquête menée auprès des salariés et des bénéficiaires, les principaux mots-clés qui ressortent des réponses sont :

● L'intelligence collective

- *"C'est la co-construction de projets (y compris avec des usagers) pour leurs donner forme, dans une visée sociale. Le design social favorise l'intelligence collective et la créativité.", responsable de site*

● La collaboration

- *"Le design social vise une seule chose : la relation sociale ou comment faire en sorte que les locaux, les réunions, les supports de communication facilitent les échanges entre nous.", directeur de département*
- *"Le design social est une façon de créer du lien social", bénéficiaire*

● Le rôle central de l'utilisateur

- *"C'est la mise en oeuvre de projets en tenant compte des besoins et aspirations de chacun", directeur de département*
- *"C'est une méthode de travail qui met l'humain au cœur des projets", encadrante*

● L'innovation sociale

- *"Cela permet de répondre aux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux par des projets pragmatiques et incarnées", responsable de site*
- *"C'est une manière de nous améliorer dans nos pratiques, nos présentations, nos réflexions", responsable de site*
- *"C'est un catalyseur pour repenser les usages, trouver de nouvelles alternatives et permettre la construction de communs.", encadrant*
- *C'est une forme d'anticipation, de projection de l'avenir, de développement", bénéficiaire*

● Conséquences de la prestation sur les pratiques du porteur notamment dans sa démarche d'amélioration de l'accompagnement des personnes

Les effets de la prestation s'observeront surtout sur le long terme. Cependant, plusieurs ont déjà pu être identifiés sur l'accompagnement et l'implication des bénéficiaires :

- **Renforcer la participation des bénéficiaires dans le projet associatif**
“Les travailleurs et candidats job coaching sont aujourd'hui régulièrement associés à la réflexion, à la rédaction voire à l'expérimentation d'outils.”, directeur de département
- **Développer la logique d'accompagnement de pair à pair**
“La mise en place de l'application nous a permis de faire intervenir des bénéficiaires pour former d'autres bénéficiaires et des encadrants”, encadrant
- **Etayer la méthodologie d'accompagnement**
 - *“L'application autonomise les bénéficiaires et favorise ainsi leur empowerment. Dans la mesure où ils transmettent leur rapport d'évaluation, cela donne une visibilité sur le suivi des progressions et régressions et favorise l'adéquation des points travaillés en ESAT.”, encadrant*
 - *“L'application peut être un lien plus confortable entre une personne pour qui le contact à autrui est difficile ou qui a du mal à s'exprimer en face d'une tierce personne et de son encadrant”, encadrant*

Plus globalement, cette démarche de design social aura permis :

- de remettre en question certains fonctionnements et d'imaginer de nouvelles méthodes de travail, plus collaboratives
- de renforcer l'adhésion au projet de l'association
- de permettre à chacun de mieux saisir les enjeux stratégiques auxquels l'association doit répondre et de participer à y apporter des réponses innovantes

4) Capacité de la démarche Design à faire émerger des solutions pérennes et reproductibles

La pérennité des solutions imaginées repose essentiellement sur l'adhésion des équipes, leur implication et leur capacité à les animer dans le temps. Dans cette optique, la démarche de design s'est concentrée sur 3 axes fondamentaux :

- La communication : des temps de communication ont été organisés régulièrement auprès des équipes pour leur permettre de comprendre la démarche, puis de se l'approprier. Cela s'est révélé assez complexe et chronophage car Messidor est une association relativement importante (230 salariés, 1000 personnes accompagnées), avec de nombreuses implantations géographiques (plus de 20 sites différents).
- La co-conception : l'ensemble des parties prenantes de l'association ont été associées à la création des solutions afin que ces dernières répondent au mieux à leurs besoins et à leurs réalités de terrain.
- L'appropriation : différents temps d'appropriation ont été organisés auprès des équipes afin qu'elles s'approprient les outils et les méthodes. C'est une dimension clé pour que ces derniers s'inscrivent dans le fonctionnement de l'Association.

La reproductibilité des solutions était également un enjeu clé de la démarche, notamment dans la mesure où Messidor essaime sa méthode et ses outils auprès d'autres structures médico-sociales, dans le cadre de sa Franchise Sociale. A cet effet, l'ensemble des solutions ont été pensées de sorte à pouvoir être :

- soit mises en œuvre en l'état au sein d'autres structures : l'application Verry'Appli est ainsi téléchargeable librement. Développée en Open Source, son code peut également être repris par un organisme qui souhaiterait la personnaliser.
- soit transmise, idéalement dans le cadre d'un accompagnement : grâce aux kits de déploiement, le manuel opératoire de la franchise et son programme de formation vont pouvoir être enrichis des outils et méthodes en matière de mise en espace des locaux, d'animation des instances collaboratives et d'autonomie numérique.

V. Conclusion

Le virage “inclusif” pris par les politiques publiques ces dernières années conforte Messidor dans sa dynamique d’innovation, pour une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap psychique dans la société.

De cette ambition découle la nécessité de mobiliser l’ensemble de ses parties prenantes de manière efficiente, afin de co-construire des projets répondant aux enjeux d’aujourd’hui et de demain.

Expert et pédagogique, l’accompagnement de design social réalisé par le Bureau des Possibles a démontré toute sa pertinence pour répondre à ces enjeux en générant :

- Une adhésion collective à la stratégie d’innovation de l’association
- Une mobilisation renforcée pour participer aux projets d’innovation sociale et les faire vivre
- Une volonté managériale de repenser les modes de fonctionnement

Pour que ces impacts positifs perdurent, il apparaît toutefois nécessaire d’implémenter une véritable stratégie d’accompagnement au changement, inscrite dans la durée. Dans cette optique, les 3 personnes du service développement ressources innovation suivront une formation au design social courant 2021.