Évaluation de la transformation organisationnelle de services d'aide et d'accompagnement à domicile en équipes locales et autonomes

Monographie du processus de transformation du SAAD Le Grand Lieu (27)

AG2R LA MONDIALE

cnsa Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

Stratélys

Préambule

Dans le but de venir en appui aux démarches innovantes touchant à l'organisation des services d'aide à domicile, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) a lancé en 2020 une étude évaluative auprès de services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) qui expérimentent un fonctionnement en équipes locales et autonomes. Cette conversion peut concerner une partie ou l'intégralité de leur organisation.

L'évolution vers un nouveau modèle d'organisation des services à domicile en équipes locales et autonomes est régulièrement présentée comme une alternative efficiente par rapport à l'existant. Cette organisation permettrait une amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels, une meilleure qualité de service, voire une réduction du coût de la prestation, cette dernière résultante étant la plus débattue. Au-delà des arguments avancés, il importe d'évaluer ce nouveau modèle pour identifier objectivement ses avancées et ses limites.

La CNSA, en partenariat avec AG2R LA MONDIALE dans le cadre de son action sociale AG2R Agirc-Arrco, mène une évaluation de ce modèle d'organisation dans quatre départements pendant un peu plus de trois ans (entre 2020 et 2024). Cette évaluation prévoit plusieurs publications intermédiaires avant les résultats finaux.

La présente publication constitue la ***monographie des résultats de l'évaluation du processus de transformation de l'équipe locale et autonome du SAAD Le Grand Lieu (27)****.*

Démarche méthodologique

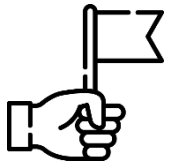
Rappel :

L'évaluation repose sur des méthodes d'évaluation qualitatives à travers des entretiens, des observations, des questionnaires et des groupes de travail, d'une part. Ce travail qualitatif est privilégié pour appréhender des aspects moins quantifiables comme les relations de travail, la coordination entre les membres de l'équipe ou encore le ressenti des personnes sur la qualité du service.

D'autre part, des indicateurs quantitatifs permettent d'observer quelles sont les évolutions significatives. L'ensemble des données sont ensuite comparées à celles des unités des SAAD incluses dans l'étude qui n'ont pas fait l'objet d'une transformation vers ce nouveau modèle, les groupes témoins.

Ce rapport constitue la ***monographie d'évaluation du processus de transformation*** *en équipe locale et autonome qui permet de définir, préciser et caractériser les étapes, moyens mis en œuvre, difficultés rencontrées tout au long de l'expérimentation, entre l'idée première d'expérimentation d'un nouveau modèle jusqu'au lancement concret des équipes locales et autonomes.*

Enjeux et objectifs de l'évaluation du processus de transformation



La mise en place effective de l'évaluation du processus de transformation d**émarre entre 6 et 9 mois après le lancement du projet d'équipe locale et autonome au sein de chaque terrain d'expérimentation**. Les parties prenantes des SAAD en cours de transformation ont pu **s'exprimer sur les préconditions nécessaires au changement et au fur à mesure qu'il émerge, leurs perceptions des dynamiques en cours.** Elle pose aussi la **question du comment et du pourquoi l'action fonctionne ou non**. Elle permet de repérer les freins et les leviers possibles à l'action de transformation et d'identifier les éléments de contexte qui ont une incidence sur l'action.

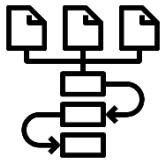
L'évaluation de processus s'intéresse aux efforts déployés par les acteurs pour mobiliser les ressources, réaliser les activités et atteindre les publics visés. Elle va questionner la stratégie d'intervention. Les principaux enjeux inscrits sont ainsi de :

- Identifier le **degré de convergence et de divergence** dans la manière de penser le modèle,
- Connaître le **projet initial** de transformation pour le **comparer avec le bilan final** à la fin de la transformation,
- Comprendre la **conduite du changement** menée au sein du service (plan de communication, formation, accompagnement des équipes, processus internes…),
- Appréhender **la réception et l'acceptabilité du nouveau modèle organisationnel** auprès des usagers, des proches aidants et des professionnels,
- Pour enfin, **établir des recommandations** sur les modalités de transformation efficaces.

L'évaluation du processus de transformation permet également une description, une analyse et une appréciation fine du processus et des acteurs mobilisés sur :

- Le **pilotage interne du dispositif expérimental** : le calendrier, les temps d'information, la coordination du projet et instances mises en place, les acteurs mobilisés et leurs missions respectives, le degré de participation des diverses parties prenantes, etc.
- La **nature précise des actions et moyens pour déployer la transformation** : les procédures de sélection équipes et des territoires d'expérimentation, le niveau d'autogestion, la taille des équipes autonomes, la formation, la pédagogie/mode d'intervention auprès des professionnels, les équipements mobilisés, etc. ;
- Les **données et le suivi statistiques concernant les actions et moyens mis en place** par le service pour permettre l'évaluation ;
- Une fois le processus de transformation des services documenté et explicité, celui-ci-devient évaluable : le processus est-il pertinent, les actions et moyens mesurés correctement et utiles ?

Contenu du référentiel d'évaluation du processus de transformation



Le référentiel et les protocoles d'évaluation permettent d'analyser le **projectif** (ce que souhaite mettre en place le service en termes d'organisation), **l'adhésion** (présentation, compréhension, acceptation/refus), **la transformation** (les étapes et les changements**), la conformité** (au projectif et au modèle des équipes locales et autonomes).

Le référentiel initial d'étude et d'évaluation définitif du processus de transformation doit permettre de répondre aux questions évaluatives suivantes (liste non exhaustive) :

- ***Comment est conçu le changement d'organisation en amont de la transformation ?***
  - *Quelle est la stratégie initiale et comment est-elle définie ?*
  - *Comment est défini le nombre d'équipe qui seront transformées ?*
  - *Comment est choisi le personnel qui intégrera l'expérimentation ?*
  - *Comment sont choisis et définis les secteurs ?*
  - *Quelle intensité d'autogestion est envisagée ?*
  - *Pour quelles missions ?*
  - *Quel est le niveau de délégation des tâches administratives et support ?*
  - *Quel est le niveau de responsabilisation attendu des équipes ?*

- ***Comment est envisagée la transformation par le personnel et les usagers ?***
  - *Comment est perçu ce modèle ? Comment est-il compris ?*
  - *Comment a-t-il été présenté ?*
  - *Quelles sont les craintes ou les motivations, des coachs, du personnel, des usagers et/ou proches aidants ?*
  - *Des refus ont-ils été observés ?*
  - *Le modèle est-il globalement bien ou mal accepté ? Pourquoi ?*

- ***Comment se déroule concrètement le processus de transformation ?***
  - *Comment sont formés les personnels à la nouvelle*

organisation ? Sur quelle durée ? Quelle est la qualité de la formation ? Quelles sont les compétences acquises ? Quels freins/obstacles sont apparus pendant ce processus ?

- *Comment ont évolué les processus ?*
- *Comment a été conduit le changement ? Comment les systèmes d'information ont évolué ?*
- *Comment ont évolué l'organigramme et les relations hiérarchiques ?*

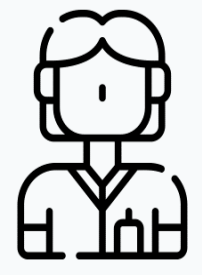
- ***A l'issue du processus de transformation : quel est le bilan concernant :***
  - *Le nombre d'équipes opérationnels,*
  - *Le nombre de personnels formés,*
  - *La durée de la transformation,*
  - *Le coût de la transformation,*
  - *Le niveau d'adhésion au modèle (personnel et usagers),*
  - *Le degré d'empowerment du personnel, l'adéquation entre les compétences acquises et les besoins terrain,*
  - *La conformité au projet initial,*

Résultats de la monographie

Clés de lecture de la monographie

Ce rapport s'adresse à **un public très large de lecteurs**, dès lors, il se présente autant sous **une forme scientifique** (méthodologie, référentiels, indicateurs, détails des analyses, etc.) que sous une **approche plus pédagogique** (verbatim, illustrations, points de synthèse, etc.). Pour faciliter la lecture des résultats de l'évaluation et **donner la parole aux participants des terrains d'expérimentation**, plusieurs pictogrammes illustreront **leurs points de vue** de la transformation tout au long du rapport, à savoir :

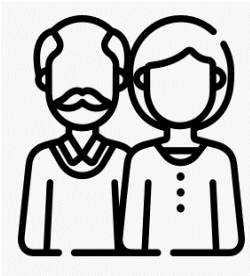
Les intervenant(e)s à domicile



Les responsables ou assistant(e)s de secteur

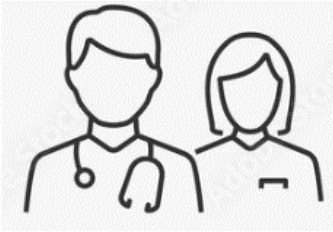
Les dirigeant(e)s et la gouvernance

Les personnes accompagnées



Les aidants (familles, proches, …)

Les partenaires (IDEL, SSIAD, médecins, …)



D’autres icônes permettront aux lecteurs de se **référer directement aux points essentiels de l’évaluation**, à savoir :

Points clés à retenir

Points de vigilance

Bonnes pratiques

Indicateurs clés
(Issus du recueil de données ou questionnaires adressés aux aides à domicile)

Rappel de la réglementation

Recommandation Stratélys
(Issue d’observation en dehors de l’étude)

Stratélys

1. Comment est conçu le changement d'organisation en amont de la transformation ?

Conception du changement d'organisation en amont de la transformation Synthèse de la question évaluative	
La réalisation d'un **diagnostic initial** permet au service **d'identifier les opportunités d'amélioration et les pièges potentiels** avant de s'engager dans un processus de transformation. Le diagnostic permet *in fine* au service de **comprendre si sa transformation souhaitée est alignée avec sa culture organisationnelle**. **Tous les services ne sont pas aptes à se transformer** sous le modèle des équipes autonomes. Le diagnostic permet en ce sens, donc **d'anticiper les zones problématiques**, **d'obtenir un portrait plus exact de la situation courante** et d'établir une **stratégie de transformation** qui soit adaptée à la réalité du service. La conception du changement d'organisation en amont de la transformation, pour le SAAD Le Grand Lieu, ne repose pas directement **sur la réalisation d'un diagnostic initial en amont du projet** mais sur : ✓ **Une première démarche lancée** sous l'institut des Politiques Publiques (IPP) dès décembre 2020, cependant **stoppée suite aux changements de Direction Générale** de l'association, et **faute de financements**. ✓ Un **contexte sectoriel** qui pousse au changement et donc à la nécessité d'enclencher une transformation de l'organisation ✓ Une **incitation du Conseil Départemental** à se réengager dans la transformation ✓ Un **intérêt de la gouvernance** pour les **modèles de management innovants et alternatifs** ✓ Des **rencontres avec des services à domicile** qui ont déjà mené leur transformation, permettant d'entrevoir les freins à cette démarche.	
Points de vigilance	**Bonnes pratiques**
✓ Le service n'a pas mené de diagnostic formalisé en amont du projet, même si certains indicateurs de gestion étaient auparavant suivis dans le temps.	✓ S'intéresser, en amont du projet aux modes de management innovants et alternatifs. ✓ Rencontrer et échanger avec des SAAD déjà transformés et/ou en transformation

✓ Le service n'a pas été directement à l'initiative de la transformation même si celui-ci est aujourd'hui convaincu des bénéfices d'un tel modèle.	

1.1. Diagnostic des enjeux des besoins du service

Le service **n'a pas réalisé de diagnostic initial en amont du projet**, comme cela peut être le cas dans la conception de la méthodologie afin d'identifier les clés de succès et les freins potentiels à la transformation. Le diagnostic permettrait en ce sens, d'anticiper les zones problématiques, d'obtenir un portrait plus exact de la situation et d'établir une **stratégie de transformation qui soit adaptée à la réalité du service**.

Aucun appel à projet n'a été réalisé, ni dossier n'a été monté.

Néanmoins, en amont de la transformation, l'encadrement avait fait le constat suivant :

*« A notre niveau, on s'était rendu compte d'un **manque de communication**, **manque d'investissement des équipes** ce qui engendrait une **sur-sollicitation des équipes administratives**. »* Directrice, SAAD 4

Afin d'entamer le processus de transformation, la direction s'est basée sur **ses indicateurs de suivi**, sa **connaissance du secteur du domicile et ses enjeux** (tensions RH, difficultés économiques…) et des **pratiques du terrain**. Il n'a pas été mené de démarche spécifique mettant en lumière des éléments de contexte supplémentaires.

1.2. Connaissance et compétences en management

Connaissance de systèmes de management alternatifs et innovants

Avant d'entamer la transformation des équipes, la directrice, du fait de son cœur de métier initialement tourné vers la gestion de ressources humaines ; **s'est intéressée à d'autres modes d'organisations, de management, plus souples, modernes et innovants**. Ces modèles tendent vers le mode de fonctionnement des entreprises libérées qui vise à rendre les professionnels davantage acteurs en les associant aux prises de décisions.

Cependant, l'encadrement et les équipes **n'ont pas participé à des formations sur le management alternatif innovant** en amont de la transformation.

Elément déclencheur de la possibilité de développer ces systèmes dans l'aide à la personne

Le **parcours qui a permis au service de s'engager dans la transformation a été semé d'embuches**.

En effet, dès janvier 2020, et ce, jusqu'à juin 2020, le service s'était engagé dans la transformation d'une équipe, accompagné par le cabinet Stratéal. Le service avait alors commencé la transformation d'une équipe de 4 intervenants, grâce au financement du Conseil Départemental.

A la fin du partenariat avec le Conseil Départemental, et dans la continuité, le service a participé aux groupes de travail en lien avec la présente étude, organisée et pilotée par la CNSA et AG2R La Mondiale, en lien avec le cabinet Stratelys.

Cependant, en parallèle, le service a connu plusieurs changements de Direction Générale. L'expérimentation a été, à cette époque stoppée, faute de financement.

Pour la Directrice actuelle, en amont de la transformation, une réflexion était en cours sur **l'organisation du service** et les **difficultés rencontrées**. La Direction pointait notamment un **manque de communication** et un **manque d'investissement des équipes** ce qui engendrait une **sur-sollicitation des équipes administratives**.

L'encadrement s'est alors interrogé sur la manière de **responsabiliser les professionnels de terrain** afin d'être **plus efficace**.

L'idée même de s'engager dans un processus de transformation ne résulte pas du service lui-même. En effet, face à ses difficultés financières, le service a été **incité par le Conseil Départemental** à participer à l'expérimentation.

De son côté, à la naissance du projet, **la Direction n'imaginait pas que ce modèle pouvait avoir un réel impact sur l'efficience économique**. Cependant, convaincue par les bénéfices du modèle au regard des opportunités d'amélioration de la **qualité de vie au travail** des professionnels et de la **qualité de l'accompagnement** des bénéficiaires ; ajouté au fait qu'il est essentiel de **nourrir les professionnels de nouveaux projets** afin de **favoriser leur engagement et donner du sens** au quotidien ; la Direction s'est alors engagée dans ce projet.

*« Pour moi, l'expérimentation **peut apporter aux équipes comme aux bénéficiaires**. Il faut changer le modèle des SAAD. Le modèle actuel est **à bout de souffle** ».* Directrice, SAAD 4

« *Je suis certaine que **c'est en allant sur autre chose qu'on emporte les gens**. Le travail est suffisamment compliqué, si on ne les emmène pas vers autre chose, on perd tout le monde. C'est très positif pour nous comme pour elles. Elles sont ensuite contentes et fières de ça.* » Directrice, SAAD 4

1.3. Rencontres/visites d'autres structures transformées

Rencontres et échanges avec d'autres services et/ou organisations promouvant ce modèle

Le service a pu rencontrer des **SAAD s'étant transformés avec la démarche lancée sous IPP**. Cependant, la sélection des candidats à cette démarche s'étant réalisée **via tirage au sort** ; aucun diagnostic permettant d'évaluer la maturité des organisations à se transformer n'a été réalisé. Selon la Direction, ces services auraient alors rencontré des difficultés d'ordres structurelles/organisationnelles dans le déploiement de leurs équipes (ex : difficultés liées à un absentéisme initial important). Ces échanges n'ont donc été que **partiellement constructifs pour la Direction**.

Au lancement de la présente étude pilotée par la CNSA-AG2R La Mondiale, le service a également rencontré les **3 autres SAAD** de l'expérimentation. Cependant, l'encadrement n'a pas entretenu de lien spécifique avec eux.

Par ailleurs, le Département projette de mettre à disposition des équipes transformées et/ou en transformation la **plateforme « LUM1 »**, dans le but de faire échanger les professionnels entre eux (encadrement, responsables de secteurs et intervenants). Cependant, cette plateforme n'est pas encore déployée dans le service.

Collectifs territoriaux, journées de sensibilisation, formations, visites de services transformés

Lors de l'étape de réflexion, au même titre que les rencontres avec des services et organisations, les collectifs territoriaux, journées de sensibilisation, formations et visites de services transformés peuvent faire évoluer les projets.

Pour le SAAD *Le Grand Lieu*, au-delà des échanges avec les SAAD lancés sous la démarche IPP, ainsi que ceux de la présente étude pilotée par la CNSA-AG2R La Mondiale, les **professionnels n'ont pas participé à ce type de rencontres** ou démarches.

1.4. Durée et coût de l'étape de réflexion

Durée de cette étape

L'étape de réflexion s'est **étalée dans le temps** puisque celle-ci s'est étendue **de janvier 2020 à décembre 2021**, soit sur une période de **24 mois**.

En effet, dès janvier 2020, et ce, jusqu'à juin 2020, le service s'était engagé dans la transformation d'une équipe autonome avec le cabinet Strateal. Le service avait alors organisé 2 réunions durant cet accompagnement. A la suite, le service a continué d'évoquer les équipes autonomes en réunions générales afin de laisser le sujet maturer chez les équipes (4 réunions). Puis à l'intégration du service à la présente expérimentation, 2 réunions ont été organisées afin de lancer le projet.

On constate que ces **réunions ont été déterminantes dans l'étape de réflexion** puisqu'elles ont permis à l'encadrement de collecter les avis des professionnels et d'affiner sa stratégie.

Coût de cette étape
Le service a estimé son coût à **7380€** ce qui correspondrait au coût de 8 réunions. Néanmoins, plusieurs points n'ont pas été chiffrés par la Direction : ✓ La lecture d'ouvrage et articles sur l'innovation managériale par la direction (hors temps de travail) ✓ 3 jours de Direction dédiés aux temps d'échanges informel avec d'autres dirigeants qui ont déjà vécu la transformation de leur service en équipe autonome (démarche IPP, présente expérimentation)

2. Comment est envisagée la transformation par le personnel et les usagers ?

La transformation envisagée par le personnel et les usagers
Synthèse du critère d'évaluation
Le succès d'une transformation repose sur **l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes** : Conseil d'Administration, CSE, cadres intermédiaires, fonctions support, professionnels de terrain ou encore usagers. L'adhésion peut passer par le suivi d'une instance, la sensibilisation ou encore la co-construction. Cette seconde étape doit aborder la manière dont le personnel et les usagers envisagent la transformation, le regard qu'ils portent sur la méthode et leur positionnement dans cette nouvelle organisation ainsi que leurs attentes sur ses impacts. Au sein du service Le Grand Lieu, cela se caractérise par : ✓ Une transformation conduite par la Directrice, en lien avec ses équipes ✓ Cependant, il n'a pas été mis en place de **groupe de suivi du projet formalisé**. ✓ **La responsable de secteur du SAAD est impliquée** dans le processus de transformation par le biais de **points réguliers avec la Directrice**. ✓ Les **fonctions support** en lien avec la direction au quotidien, **ont été moindrement sollicitées**. ✓ Les **équipes de terrain ont été informées très tôt du projet** de transformation (sous la première démarche avec IPP), ce qui a pu **faciliter l'acceptation des professionnels.** ✓ **Les bénéficiaires ont, quant à eux, été informés** en décembre 2021 **par le Département.** ✓ Le projet est **régulièrement suivi et abordé** en instances (CA, CODIR, CSE, COPIL Qualité, etc.). ✓ **8 réunions avec les professionnels, abordaient le projet de transformation** en équipes autonomes. **L'une d'entre elles a été réalisée en présence de professionnels externes de SAAD déjà transformés** (une association d'Alsace). ✓ De **nombreux leviers d'acceptation** mais également de **craintes** évoquées par les professionnels.

Points de vigilance	Bonnes pratiques
✓ **Absence de constitution d'un groupe de suivi de projet** ✓ **Faible implication des fonctions support**	✓ Organisation de points réguliers entre la Responsable de secteur et la Directrice afin d'adapter le projet ✓ Les **équipes de terrain ont été informées très tôt du projet** de transformation ✓ Le projet est régulièrement suivi et abordé en instances (CA, CODIR, CSE, COPIL Qualité, etc.). ✓ **8 réunions avec les professionnels, abordaient le projet de transformation** en équipes autonomes. **L'une d'entre elles a été réalisée en présence de professionnels externes de SAAD déjà transformés** (une association d'Alsace).

2.1. Mise en place d'un groupe de suivi du projet

Supervision du projet

La Direction **n'a pas mis en place de groupe de suivi du projet**. La Directrice est le chef de projet de cette transformation et dispose du pouvoir de décision. Néanmoins, bien que le groupe de suivi du projet ne soit pas formalisé, on constate que les avis et remarques formulés par les équipes sont pris en compte.

Des rencontres ont lieu dans lesquelles le projet de transformation est abordé : CODIR, CSE, COPIL Qualité, etc.

Implication de toutes les parties prenantes

La responsable de secteur du SAAD est impliquée dans le processus de transformation par le biais de **points réguliers avec la Directrice**. Les **fonctions support** en lien avec la direction au quotidien, **ont été moindrement sollicitées**.

*« **J'ai peu d'informations** sur ce projet et son déroulement. **Je ne connais pas le plan d'action,** ni sa feuille de route.»* Responsable qualité, SAAD 4

*« **Il faudrait que la Direction Qualité soit intégrée**, pour la création d'outils nécessaires à cette organisation par exemple. »* Responsable qualité, SAAD 4

*« Moi je n'ai pas fait de réunion pour décider quoi que soit. **On ne m'a pas expliqué ce qu'on allait vraiment faire**.»* Assistante administrative, SAAD 4

Les équipes de terrain ont quant à eux été informées très tôt du projet de transformation. En effet, le **sujet des équipes autonomes est évoqué depuis 2019** au sein du service. **A cette époque, les professionnels avaient été informés de la volonté de la Direction de s'inscrire dans une démarche de transformation,** en lien notamment avec la démarche IPP. Bien que le projet fût interrompu suite aux changements de Direction Générale, la Direction du service a fait le choix de ne pas en informer les équipes. Le sujet des équipes autonomes a donc continué d'être évoqué aux intervenants. Au total, 6 réunions ont été organisées de 2019 à fin 2021.

En décembre 2021, au démarrage de la présente étude, **deux temps de réunion ont été organisés afin d'informer les équipes du redémarrage du projet de transformation**. Une première réunion d'information a été organisée en décembre 2021 afin de présenter le modèle lors d'une réunion générale. Puis, une seconde réunion avec les professionnels concernés par l'expérimentation a été organisé en janvier 2022.

Il semblerait, que le fait que **les professionnels aient été informés de cette démarche 2 ans auparavant, ait pu faciliter l'acceptation des professionnels**.

Ainsi, **75% des intervenants de l'équipe transformée ayant répondu au questionnaire ont indiqué avoir été impliqués dans la réflexion et dans la définition du projet de transformation avant sa mise en place**. 25% ont indiqué le contraire.
75% des intervenants indiquent également avoir participé à une réunion en relation au projet de transformation en équipe autonome avant son lancement. 12,5% précisent son contraire. 12,5% ne se sont pas prononcés.

Les bénéficiaires, ont quant à eux été informés en décembre 2021 par le Département qui a souhaité les informer directement, afin que ce ne soit pas aux SAAD de porter l'expérimentation auprès de ceux-ci. Le Département a donc informé les bénéficiaires concernés par la présente étude par courrier. Les intervenants et la responsable de secteur ont également expliqué la démarche aux bénéficiaires en demande.

2.2. Engagement de la gouvernance du service

Avis et position du Conseil d'Administration

Le **Conseil d'administration a été informé de ce projet et en suit l'avancée** par l'intermédiaire de la Directrice qui fait régulièrement un point sur le sujet. L'association cherche à impulser une nouvelle dynamique en matière de management sur le service, mais également à terme, sur l'ensemble de l'association. En effet, l'association a longtemps demeuré sous la gouvernance d'un management autoritaire laissant peu d'autonomie aux équipes. La Direction Générale actuelle souhaite faire évoluer ces pratiques qui ne semblent plus correspondre aux besoins de l'association.

2.3. Engagement des institutions représentantes du service

Avis et position du CSE

La consultation du Comité Social et Economique **constitue une obligation dès lors que le service s'engage dans un aménagement important qui modifierait les conditions de travail des salariés** et notamment avant toute transformation importante d'un poste de travail ou d'un changement de l'organisation du travail.

Conformément à la règlementation, le Comité Social et Economique a été consulté. La moitié du CSE ne porte que peu d'intérêt au projet, car cela ne les impacte pas directement. L'autre moitié trouve, quant à elle, intéressant que cela génère plus d'autonomie chez les intervenants.

Au-delà de l'obligation légale de consultation, des **points d'étapes du projet sont régulièrement faits** lors de ces instances. **L'une des déléguées syndicales fait partie de l'équipe en transformation,** ce qui lui permet également de faire un retour concret sur la réalité du terrain.

2.4. Perception du modèle

Information et communication du projet aux salariés

Comme évoquées plus haut, au total, **8 réunions ont été organisées en relation avec le projet de transformation** en équipes autonomes. **L'une d'entre elles a été réalisée en présence de professionnels externes de SAAD déjà transformés** (dirigeants + intervenants par le biais d'interviews vidéos) en amont de la transformation (une association d'Alsace). Cette intervention a permis à l'association de présenter sa transformation, les changements positifs, négatifs et les freins qu'elle a pu rencontrer.

75% des intervenants de l'équipe transformée ayant répondu au questionnaire, affirment avoir participé à une réunion en relation avec le projet de transformation en équipes autonomes.

Compréhension du modèle

Lors de la première communication du modèle en lien avec la présente étude (décembre 2021), **les intervenants ont répondu**, via le questionnaire, **qu'ils avaient compris totalement le projet à 87,5%** (12,5% ne se sont pas prononcés). En effet, comme évoqué plus haut, une majorité des intervenants avait déjà assisté aux réunions en lien avec la transformation en équipe autonomes dès janvier 2020. Le sujet n'était donc pas une nouveauté pour eux. Une majorité avait donc déjà eu une première notion du fonctionnement présenté.

Adhésion au projet

Les questionnaires montrent que **l'ensemble des intervenants** de l'équipe transformée ayant répondu**,** se sont montrés **favorables à la mise en place du projet dès la première communication et le sont toujours à l'étape du processus de transformation** :

- **87,5%** des intervenants de l'équipe transformée ayant répondu au questionnaire indiquent qu'ils étaient **favorables à la mise en place des équipes autonomes** suite à la première communication sur le projet. 12,5% ne se sont pas prononcés.
- **62,5%** des intervenants de l'équipe transformée ayant répondu au questionnaire **indiquent désormais adhérer au projet**. 37,5% ne se sont pas prononcés.

Cet écart n'a pas été expliqué lors des entretiens sur site.

Les entretiens ont par ailleurs montré que les personnes accompagnées et aidants semblent globalement adhérer au projet.

Leviers d'acceptation

A la naissance du projet, **la Direction n'imaginait pas que ce modèle pouvait avoir un réel impact sur l'efficience économique**. Cependant convaincue par les bénéfices au niveau de l'amélioration de la **qualité de vie au travail** des professionnels et de la **qualité de l'accompagnement** des bénéficiaires ; la Direction s'est alors engagée dans ce projet:

*« Ce changement devrait développer de la **considération**, un **sentiment de valorisation**, le **travail en équipe**, de la **cohésion**, et donc **d'améliorer la QVT** **<u>et de ce fait</u>** la **qualité de l'accompagnement** auprès des bénéficiaires. »* Directrice, SAAD 4

Bien que **la responsable de secteur ait montré quelques signes de réticentes aux prémices du projet**. Celle-ci y a finalement adhéré plus pleinement en se rendant compte des bénéfices qu'apporterait ce modèle au niveau de **la qualité de vie au travail** et au niveau de la **qualité de l'accompagnement**.

*« Pour moi, le modèle à un **impact sur la QVT mais ça améliore aussi les conditions de vie des personnes à domicile** puisque quand il y a des remplaçants, ce sont toujours les mêmes personnes. »* Responsable de secteur, SAAD 4

La responsable s'est également rendue compte qu'en laissant les professionnels s'investir davantage dans les missions de planification, ceux-ci pourraient davantage **conscientiser la charge de travail du personnel « hors interventions ».**

*« J'ai trouvé ça pas mal, que les aides à domiciles puissent **se rendre compte de nos difficultés dans la planification**. »* Responsable de secteur, SAAD 4

Les professionnels « hors interventions » ont également compris **que certaines de leurs tâches pourraient être affectées à l'équipe**, ce qui pouvait les soulager.

*« Nous, au niveau du bureau, **ça peut aussi nous soulager** que les équipes puissent gérer les remplacements entre elles. »* Assistante administrative, SAAD 4

L'autonomie des équipes dans la gestion de la planification qui fût un argument avancé lors des premières communications sur le développement des équipes autonomes ; semble avoir été un levier majeur pour les équipes.

Cette autonomie leur permet une plus grande **réactivité**, **plus de confort dans leurs postes** et une **meilleure conciliation de la vie de famille :**

*« Elles savent le besoin des personnes et **peuvent gagner plus de temps**. Elles **veulent participer à une meilleure prise en compte des besoins et des attentes.**»* Directrice, SAAD 4

*« Je trouvais ça top, **j'aime me débrouiller**. Je trouve ça mieux de pouvoir se gérer plus librement.»* Intervenant, SAAD 4

*« Le concept est très bien. **Cette autonomie nous permet d'être plus réactives** par rapport aux absences, aux contretemps. C'est des postes qu'on connaît tous, **on ne va pas vers l'inconnu**.»* Aide à domicile, SAAD 4

Pour les intervenants interrogés, la **notion d'équipe** a également été un levier important dans la transformation. Certains intervenants ne se connaissaient que peu et ne faisaient que se croiser.

« ***Moi je voulais travailler en équipe!***» Intervenant, SAAD 4

Degré d'acceptabilité au changement

D'une manière générale, les intervenants ont cependant **été plutôt bien informés du projet, dans un langage clair et assez compréhensible**. 87,5% des intervenants ayant répondu au questionnaire indiquent avoir été informés de manière accessible et pédagogique concernant le projet de transformation (12,5% ne sont pas de cet avis).

Les intervenants se sont sentis **impliqués dans la co-construction du projet**. En effet, 87,5% des intervenants ayant répondu au questionnaire indiquent avoir eu la possibilité de participer à la définition du nouveau fonctionnement en équipe autonome (50% totalement, 37,5% partiellement, 12,5% ne se sont pas prononcés). Cependant, dans la réalité, cette **co-construction reste limitée puisqu'aucune charte de fonctionnement n'a été élaborée**.

Les intervenants estiment qu'ils sont **encouragés dans leur prise d'initiative**. 87,5% des intervenants ayant répondu au questionnaire indiquent que le service favorise et facilite la prise d'initiatives (50% totalement, 37,5% partiellement, 12,5% ne se sont pas prononcés).

Enfin, **50%** des intervenants indiquent que **le service a fait l'objet d'autres changements organisationnels récents positifs pour chacun** (12,5% totalement, 37,5% partiellement, 12,5% non, et 37,5% ne se sont pas prononcés). Toutefois, il est difficile de pouvoir affirmer que la réponse concerne directement le projet de transformation en équipe autonome.

Craintes

L'engagement au travail est un **vecteur d'épanouissement et de performance** que toutes les entreprises cherchent à développer. Cependant, lorsqu'il devient excessif, il peut aussi représenter un **danger pour la santé des collaborateurs** et mener à **l'épuisement professionnel**. En ce sens, la directrice

s'interroge sur la manière de **protéger la responsable de secteur d'un potentiel sur-engagement** et ainsi, favoriser la **conciliation vie professionnelle/vie privée**.

Alors que **le déploiement du modèle auprès des équipes de terrain** semble leur permettre une certaine autonomie et **la prise en considération plus importante de leurs impératifs personnels** ; ce modèle pourrait impacter négativement la responsable de secteur.

Depuis la transformation, un **groupe WhatsApp** a été mis en place afin de favoriser les échanges entre membres de l'équipe. Or, la responsable de secteur est présente sur ce groupe via son téléphone personnel (à défaut de disposer d'un téléphone professionnel). Le risque étant alors que celle-ci puisse être sollicitée par les intervenants en dehors de ses heures de travail.

« Depuis quelques temps, la responsable de secteur est hyper motivée. C'est à moi de mettre les gardes fous pour qu'elle ne soit pas sur-sollicitée. Le modèle apporte plein de choses positives : implication, autonomie, etc. ***Mais comment gérer le sur investissement, l'absence de coupure ?*** *»* Directrice, SAAD 4

Au lancement de la transformation, plusieurs difficultés et tensions sont apparues du fait de l'**absence de définition claire des cadres d'intervention et d'autonomie de chacun, notamment entre professionnels administratifs et aides à domicile.**

- La **responsable de secteur** appréhendait d'une part de voir sa **charge de travail augmenter** du fait de devoir vérifier et corriger les erreurs liées à la planification. Alors que d'autre part, elle avait la **sensation de se voir déposséder de certaines missions**.
- En parallèle, certains professionnels considéraient, **qu'ils ne devaient pas leur appartenir de réaliser d'autres tâches que celles auprès de la personne accompagnée**.

*«**C'est pas notre travail** ! » ; « **Qu'est-ce que vous allez faire au bureau ?** », « **On va faire le taff des autres ?!** »* Intervenants, SAAD 4

« Est-ce les aides à domiciles peuvent y trouver ***un intérêt*** *? La partie administrative est ce que ça ne peut pas effrayer certaines personnes ?* ***Ce n'est pas leur mission initiale****. »* Responsable qualité, SAAD 4

- La question de la **faisabilité du déploiement opérationnel de certains rôles**, tels que la gestion des plannings ou encore le remplacement a également été soulevée.

*« Quand on m'a présenté le principe, **je pensais que c'était impossible**. J'ai dit à la responsable de secteur : ça marchera jamais avec moi, **j'ai pas le temps.**»* Intervenant, SAAD 4

La responsable qualité mentionnait également que la motivation du service de s'engager dans ce projet ne devait pas résider dans le **gain économique lié à la suppression de certains postes** :

*« Sur l'aspect économique, est ce qu'à terme **ça ne pourrait pas engendrer des suppressions de postes** ?* Responsable qualité, SAAD 4

Les responsables de secteur comme les aides à domicile ont également émis des **craintes liées aux changements de leurs habitudes de travail, soit un mécanisme naturel.**

*« Dans l'équipe, il y a des gens **ça bouscule leur train-train quotidien**. Il y a des manques d'investissement personnel. Il y en a qui **aiment bien être dirigés**. » ; « **C'est l'inconnu** »* Intervenants, SAAD 4

Certains professionnels doutaient**, quant à eux, de leurs compétences à réaliser de nouvelles tâches** ce qui confirme la nécessité d'accompagner et former les équipes dans la réalisation de leurs nouvelles missions.

*« **On va être en difficulté parce qu'on ne sait pas** »*, Aide à domicile, SAAD 4

*« En termes de compétences des aides à domiciles, **il faut qu'il y ait un accompagnement en termes de formations**. En fonction des profils des personnes, elles ne sont pas toutes en mesure de s'adapter. »* Responsable qualité, SAAD 4

Parallèlement, aux arguments en faveur de la création d'équipe, certaines craintes en lien avec cette même notion se sont révélées.

*« Je me demandais si j'avais vraiment ma place, **j'étais habituée à travailler seule** donc cela n'a pas été évident de travailler avec 8 autres personnes. Finalement, ça s'est bien mis en place et rapidement et ça s'est bien passé tout de suite.»* Intervenant, SAAD 4

*« Comment on va faire si une personne se désintéresse de l'équipe et qu'on n'arrive pas à **retrouver des personnes de confiance à intégrer dans l'équipe**. J'ai peur que l'équipe s'effrite, c'est dommage aujourd'hui on est soudé ».* Intervenant, SAAD 4

Aucune crainte n'a été exprimée par les personnes accompagnées rencontrées ou leurs aidants.

Refus

Une seule intervenante a refusé de participer à cette transformation. Celle-ci, était en effet à 3-4 ans de la retraite et pensait que ce projet lui nécessiterait un investissement conséquent qu'elle n'était pas en capacité de fournir.

Aucune personne accompagnée n'a exprimé le refus de participer à cette expérimentation.

2.5. Partenariats mis en place

Investissement des partenaires

Deux réunions ont été organisées **à destination des partenaires** (le CLIC et la MAIA) **afin de présenter le projet** ont été assurée par la Directrice et la Responsable de secteur.

Aucune convention de partenariats n'a été signée dans le cadre du processus de transformation.

Soutien financier

Aucune somme n'a été financée par des partenaires extérieurs.

2.6. Durée et coût de l'étape de mobilisation des parties prenantes
Durée de cette étape
L'étape de mobilisation des parties prenantes a été estimée par le service à **6 mois**.
Coût de cette étape
Le service a estimé le cout de cette étape à **7380€** ce qui correspondrait au coût de 8 réunions à destination des intervenants. Néanmoins, les 2 réunions à destination des partenaires (le CLIC et la MAIA) afin de présenter le projet ont été assurée par la Directrice et la Responsable de secteur n'ont pas été comptabilisées par la Direction.

3. Comment se déroule concrètement le processus de transformation ?

Déroulée du processus de transformation	
Synthèse du critère d'évaluation	
Le déroulement du processus de transformation s'est structuré autour des **principaux points clés suivants** : ✓ Une première équipe d'expérimentation, composée de **9 intervenants** susceptible d'accompagner environ **30 personnes** (PA/PH), ✓ **Un des intervenants actuellement en formation** ASDE et **deux intervenants ont démissionnés** du service, l'équipe est aujourd'hui composée de **6 intervenants**. ✓ Une **sectorisation préexistante** au sein du service, ✓ Un choix du personnel **porté principalement sur la localisation du domicile des bénéficiaires et des intervenants** ✓ **Une absence de formalisation des règles de fonctionnement** et d'un cadre de référence	
Points de vigilance	**Bonnes pratiques**
✓ Formaliser la **raison d'être et/ou une charte des valeurs du service et communiquer régulièrement dessus pour s'assurer de son appropriation** par les équipes dans le quotidien. ✓ Des **réunions d'équipe définies de manière hebdomadaire** qui mais dans la réalité **ne semblent pouvoir s'organiser aussi régulièrement** ✓ **Retard de l'avancée de la transformation** lié notamment à l'impossibilité de réaliser le plan de formation (facteur externe) et l'absence d'outil informatique adapté (faute de financement)	✓ Le choix du personnel **d'abord porté sur la localisation du domicile des bénéficiaires,** en prenant également en compte **le domicile des intervenants**. ✓ Un **travail de sectorisation** déjà existante en amont de la transformation ✓ **Un modèle d'équipe autonome qui n'est pas immuable** : concertation hebdomadaire entre la Directrice et la responsable de secteur ; rencontres et échanges avec les partenaires du service qui permettent de consolider et d'enrichir le modèle. ✓ La création d'un **groupe WhatsApp** permettant la gestion des remplacements

3.1. Définition de la taille des équipes et sectorisation

Définition du nombre d'équipes transformées

Le service a fait le choix de transformer **une seule équipe d'aide à domicile** sur l'ensemble du service, ce qui correspond à **9 professionnels** pour **7,86 Equivalent Temps Plein.**

Cependant, au regard des résultats positifs de l'équipe transformée, et des souhaits de certains professionnels (hors équipe transformée) de passer en équipe autonome, l'encadrement envisage de transformer plus d'équipes.

L'équipe locale et autonome est susceptible d'accompagner **environ 30 personnes**, généralement **des personnes âgées ou handicapées, dépendantes et/ou en perte d'autonomie**.

Choix du personnel

Le choix du personnel s'est **tout d'abord porté sur la localisation du domicile des bénéficiaires,** en prenant également en compte **le domicile des intervenants**. L'encadrement a également privilégié les **professionnels volontaires**.

Initialement, la Direction **projetait de se donner des critères de profils de professionnels** (humain/compétences). Cependant, ceux-ci ont été abandonnés afin de conserver des échantillons plus représentatifs de la réalité de terrain.

*« On avait des critères en tête: **ne pas mettre les copines ensembles**, **ne pas mettre non plus les meilleurs ensembles**.»* Directrice, SAAD 4

Définition des secteurs

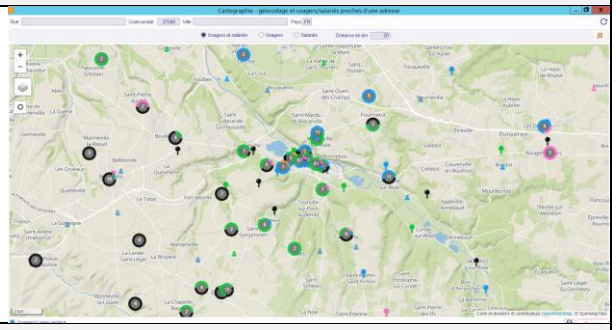
En amont du processus de transformation, le service avait **déjà engagé un travail de sectorisation** afin de **fidéliser les équipes** et de **réduire les temps de trajets**. 8 secteurs ont été créés : 1 sur Pont Audemer et 7 sur les communes alentours. Les secteurs avoisinants Pont Audemer sont composés de 3 à 4 intervenants alors que le plus gros secteur, celui de Pont Audemer est, quant à lui composé de 15 à 20 intervenants.

Dans le cadre plus spécifique de l'étude, l'évaluation du processus de transformation en équipe locale et autonome s'effectue **sur le secteur Pont Audemer.** La Directrice et la responsable de secteur ont ensuite travaillé sur une **sous-sectorisation.**

Cartographie des domiciles personnes accompagnées

Une cartographie des domiciles des personnes accompagnées ainsi que des professionnels a été extraite du logiciel d'accompagnement afin de déterminer les secteurs d'intervention en amont de la transformation.

A noter que dans le fonctionnement quotidien du service, ce type de cartographie est régulièrement extraite afin de planifier les interventions.



Equipes de proximité de taille définie préalablement

La taille de l'équipe a été choisie afin de **correspondre au besoin du secteur d'intervention**. Le secteur initial de Pont Audemer était composé de 15 à 20 intervenants. Le secteur a été subdivisé en deux afin de former l'équipe transformée et non transformée de la présente expérimentation.

Au moment de l'évaluation du processus de transformation, un des intervenants n'est plus présent physiquement au sein de l'équipe car il suit une formation ASDE.

En parallèle, **deux professionnels de l'équipe ont démissionné** dont un qui a pu être reçu en entretien. Celui-ci a révélé que cette démission n'était pas directement en lien avec le projet de transformation. Les motifs avancés étaient principalement d'ordres financiers.

Alors que l'équipe était initialement composée de 9 intervenants, elle ne dispose plus que de 6 intervenants.

D'autres professionnels n'ont pas encore été intégrés à cette équipe. La Directrice laisse à la Responsable de secteur le soin de sélectionner les candidats.

3.2. Définition d'une vision, des valeurs, raisons d'être

Partage de valeurs communes permettant l'identification

Un premier travail sur les valeurs a été entrepris avec le cabinet Strateal en 2020. Ce travail devait amener à l'élaboration d'une charte, cependant, **ce projet n'a pas abouti**.

Au lancement de la présente étude en décembre 2021, le service a repris cette idée lors des premières réunions de l'équipe en transformation**. Il s'agira pour l'équipe de se pencher de nouveau sur la question et de formaliser la charte d'équipe**.

Cependant, même si l'équipe n'a pas attesté ni formalisé ce type d'outil, cela n'influe pas sur le partage de valeurs communes. Les intervenants **sentent faire partie d'une même équipe**.

3.3. Définition des règles de fonctionnement, d'un cadre de référence du travail en équipe locale et autonome

Développement d'un cadre et de principes partagés

Les règles de fonctionnement et le cadre de référence de l'équipe en cours de transformation **n'ont pas été formalisés**. Au-delà de la charte de l'équipe qui devrait faire prochainement l'objet d'une co-construction avec l'équipe, il n'a pas été établi de règles plus précises sur le fonctionnement spécifique de l'équipe. Néanmoins, **plusieurs éléments ont toutefois été définis par la Directrice et la responsable de secteur**, qui s'organisent des **concertations hebdomadaires** afin d'adapter le cadre et les principes partagés par l'équipe.

En effet, **le modèle d'équipe autonome construit par le service n'est pas un élément immuable**. Les rencontres et échanges qu'il peut y avoir avec les partenaires du service ne font qu'enrichir celui-ci.

La Directrice et la Responsable de secteur ont fait le choix **d'organiser des réunions de manière hebdomadaire**, le jeudi (de 13h à 14h) afin de planifier les interventions, les remplacements et d'aborder la situation des personnes accompagnées afin d'en adapter la prise en charge.

« On prévoit les vacances futures, on parle des situations rencontrées dans le cadre du travail, on gère les replacements, on voit qui peut prendre tel ou tel bénéficiaire pour éviter de faire venir d'autres personnes que celles que le bénéficiaire connaisse, etc. » Intervenant, SAAD 4

Cependant, dans la réalité, les réunions **ne semblent pas pouvoir s'organiser aussi régulièrement** qu'initialement prévu.

*« On a des réunions **environ une fois par mois** je dirais. »* Intervenant, SAAD 4

*«**On n'a pas fait tant de réunions que ça**. Il n'y en a pas eu depuis un moment. Je pense que **la dernière réunion que nous avons eue doit dater de juin 2022** avant les vacances.»* Intervenant, SAAD 4

Au moment de l'évaluation du processus de transformation, l'équipe **ne fonctionne pas encore en totale autonomie sur la gestion des réunions**. La **responsable de secteur les pilote :** elle prend en compte les demandes, harmonise les plannings, et aborde les problématiques qui lui sont remontées.

La **création d'un groupe WhatsApp** avait également pour objet de favoriser les échanges entre professionnels. La Directrice et la responsable de secteur sont présentes sur ce groupe. Au moment de l'évaluation du processus de transformation, l'équipe échange principalement sur ce groupe afin de gérer les problématiques de **remplacement**.

Plus généralement, il n'est pas prévu de mettre en place la déclinaison précise d'un modèle mais que **l'équipe déploie son propre niveau d'autonomie au fur et à mesure du temps**.

Intensité d'auto-gestion envisagée / Missions envisagées

La direction envisage de donner **autant de marge de manœuvre** à l'équipe qu'elle le souhaite tant que celle-ci reste dans le cadre réglementaire. Son objectif est **de laisser l'équipe et la responsable de secteur ajuster les missions et les responsabilités**.

Cependant, afin d'anticiper les besoins de formations, l'encadrement a envisagé la nomination de référence de la manière suivante :

- **2 professionnels** seront **référents planification.** Pour ce faire, 4 professionnels de l'équipe seront formés à **l'utilisation de l'outil informatique et la connaissance des règles sociales.**

- **2 professionnels** seront **référents accompagnement des personnes en situation de handicap**. Ils devraient suivre une formation complète avec une spécialité autisme.
- **1 professionnel** sera **référent geste et posture / utilisation des appareils au domicile des bénéficiaires**. Le professionnel en question a déjà bénéficié d'une formation sur la santé au travail en 2021, qu'il s'agirait de renforcer par la suite.
- **1 professionnel** sera **référent soin**. Celui-ci est d'ailleurs actuellement en cours VAE pour l'obtention du diplôme d'ASDE.

L'ensemble des rôles prévu par l'encadrement ne sont pas clairement établis ni déployés. Seul le rôle de **planification est partiellement déployé**. Au moment de l'évaluation du processus de transformation, les professionnels sont **autonomes dans la proposition des remplacements**.

Le niveau d'autonomie des intervenants dans la réalisation des différentes missions et rôles précités **reste encore à déterminer**.

Niveau de délégation des tâches administratives et support

Du côté des professionnels « hors intervention », **la Directrice a délégué à la responsable de secteur un certain nombre de missions** afin de lui laisser la marge de manœuvre nécessaire. En effet, alors que précédemment, les recrutements et la validation des congés des intervenants étaient de la responsabilité de la Directrice ; désormais, ceux-ci sont gérés par la responsable de secteur.

Du côté des professionnels de terrain, actuellement, seule la mission de **planification** leur est partiellement confiée. Néanmoins, comme évoqué précédemment, le service ne fige pas cette organisation.

Niveau de responsabilisation des équipes

L'encadrement affirme que les intervenants sont aujourd'hui responsables, sur le **volet planification** : des auto-remplacements, des changements d'horaire et de l'augmentation de la durée d'intervention.

Avant l'arrivée des professionnels « hors interventions » à 9h, les intervenants ont donc dorénavant la possibilité de s'auto-remplacer, ce qui semble satisfaire l'équipe administrative ainsi que les professionnels de terrain.

« Elle s'auto-remplacent entre elles avant 9h et quand Johanna arrive elle le note sur le planning. » Assistante administrative, SAAD 4

« Plus facile quand remplacement à faire dès le matin (absence d'une AD), ***on n'est pas obligé d'attendre l'ouverture du bureau, on fait les remplacements nous-même****.»* Intervenant, SAAD 4

Les intervenants peuvent également être à **l'initiative des demandes de réévaluation** et ont également la **possibilité de solliciter la famille**.

« Au début, l'équipe administrative avait la main sur tous les contacts externes. Aujourd'hui, les aides à domiciles peuvent gérer elles-mêmes des éléments en lien avec la famille et l'équipe administrative intervient si besoin. … Le problème c'est que les intervenants ne sont pas toujours proactifs. » Directrice, SAAD 4

« Ça se passe mieux qu'avant, c'est plus rapide. Quand on a un besoin, on peut transmettre l'information directement au tuteur. Quand les familles sont présentes, on peut prendre leur contact pour échanger et évoquer les besoins. » Intervenant SAAD 4

Les intervenants déclarent avoir **globalement obtenu davantage d'autonomie**. Cependant, à l'heure actuelle, la transformation menée n'a pas donné lieu à une évolution du document de délégation.

Aujourd'hui, les équipes affirment que **le service favorise et facilite la prise d'initiative**. (50% des professionnels ayant répondu au questionnaire estiment que le service favorise et facilite totalement la prise d'initiative ; 37,5% estiment que le service favorise et facilite partiellement la prise d'initiative et 12,5% ne se sont pas prononcés).

Implication des équipes dans la définition des règles

Malgré l'absence de formalisation des règles, les équipes affirment pouvoir donner leur avis dans la définition des règles. Comme évoqué précédemment, 87,5 % des professionnels ayant répondu au questionnaire affirment avoir eu la possibilité de **participer à la définition du nouveau fonctionnement**. (50% estiment qu'ils ont totalement eu cette possibilité ; 37,5% estiment qu'ils ont partiellement eu cette possibilité et 12,5% ne se sont pas prononcés).

3.4. Outils et processus pensés pour faciliter la mise en place de la nouvelle organisation

Outils envisagés

Concernant les **outils numériques**, **l'intégralité des intervenants est équipée de téléphones mobiles professionnels** qui leur permettent de communiquer avec leurs collègues (appels, SMS).

Le service a également mis en place un groupe WhatsApp pour l'équipe en transformation ce qui favorise les échanges réguliers et permet les auto-remplacements.

Néanmoins, à l'heure actuelle, **la responsable de secteur ne bénéficie pas de téléphone professionnel**. Or, afin d'être présente sur le groupe WhatsApp, celle-ci a installé ce logiciel sur son téléphone personnel. L'achat d'un téléphone portable professionnel est prévu par le service afin de permettre de favoriser la conciliation vie privée / vie professionnelle.

Le service souhaiterait également mettre à disposition de la responsable de service une tablette afin de faciliter l'enregistrement et la mise à jour des fiches bénéficiaires.

PERSEVAL, le logiciel d'accompagnement actuel **permet aux intervenants d'avoir accès à la fiche administrative du bénéficiaire et son plan d'aide**. Il **permet également aux intervenants d'ajouter des commentaires sur le quotidien des bénéficiaires mais cela n'a pas d'impact sur la fiche administrative**.

Ce logiciel permet également de gérer la planification. L'objectif du service est, qu'à terme, les intervenants puissent directement agir sur le planning. En ce sens, le service prévoit **l'achat d'une extension de PERSEVAL, qui permettra l'accès des intervenants aux plannings**. Le service prévoit également la **mise à disposition d'un ordinateur** au sein de la structure, afin que l'équipe en transformation puisse intervenir sur la planification et les fiches bénéficiaires.

L'extension de PERSEVAL devrait également donner la possibilité à l'équipe de travailler à l'extérieur dans le but de réaliser des devis au domicile du bénéficiaire, enregistrer toutes les pièces nécessaires au dossier tel que des photos, etc.

Processus envisagés

Le processus envisagé par le service pour la mise en place de la nouvelle organisation n'a pas été formalisé par le service. La Direction considère qu'il faut avancer **au fil de l'eau et en fonction des aléas**.

En effet, comme exposé précédemment, le lancement du projet de transformation a plusieurs fois été interrompu suite aux **changements de Direction Général**, le service a également rencontré des **difficultés lors de la période d'été** (de nombreux congés et absences des professionnels du service) ce qui a impacté l'équipe transformée qui a dû effectuer des remplacements auprès de bénéficiaires hors-expérimentation. De plus, on note que le service a**vait prévu de former sur 2022** les professionnels sur différentes thématiques (cf parties *Accompagnement de l'équipe de coachs / fonctions support* et *Accompagnement de l'équipe d'intervenants terrain).* Or, le Département n'a pas été en capacité de les mettre en place.

3.5. Accompagnement de l'équipe de coachs / fonctions support

Thématiques de formation

La responsable de secteur a bénéficié d'une formation sur la **gestion de conflit** de 14h en décembre 2021. Elle devrait prochainement bénéficier de la formation « **Les missions de coach** » financée par le Département. La formation était initialement prévue sur 2022, cependant celle-ci était absente.

Les fonctions support quant à eux, n'ont pas bénéficié de formation en lien avec les équipes autonomes. A ce jour, il n'est pas prévu de nouvelles formations.

Formation en communication / facilitation

Comme évoqué précédemment, la responsable de secteur a bénéficié d'une formation sur la **gestion de conflit** de 14h en décembre 2021

Formation fonction support

Au moment de l'évaluation du processus de transformation, le service **n'avait pas prévu de former les fonctions supports** sur des thématiques en lien avec les équipes autonomes.

3.6. Accompagnement de l'équipe d'intervenants terrain

Thématiques de formation

Au moment de l'évaluation, les intervenants de l'équipe en transformation, **n'ont pas encore bénéficié de formations** directement liées avec le projet de transformation. Les intervenants devraient prochainement bénéficier de la formation « **Apprendre à travailler dans une équipe autonome** » financée par le Département.

Le service envisage également de nommer des référents au sein de son équipe en transformation. Pour ce faire, l'encadrement a déjà prévu de former ces professionnels. Les référents s'organiseront de la manière suivante :

- **2 professionnels** seront **référents planification.** Les professionnels de l'équipe seront formés à **l'utilisation de l'outil informatique et la connaissance des règles sociales.**
- **2 professionnels** seront **référents accompagnement des personnes en situation de handicap**. Ceux-ci devraient suivre une formation complète avec une spécialité autisme.

- **1 professionnel** sera **référent geste et posture / utilisation des appareils au domicile des bénéficiaires**. Le professionnel en question a par ailleurs, déjà bénéficié d'une formation sur la santé au travail en 2021, qu'il s'agirait de renforcer par la suite.
- **1 professionnel** sera **référent soin**. Celui-ci est d'ailleurs actuellement en cours VAE pour l'obtention du diplôme d'ASDE.

On note que les formations financées par le Département auraient dû être réalisées sur 2022. Cependant, le Département n'a pas été en capacité de les mettre en place.

3.7. Revue des contrats de travail et des fiches de postes

Revue des contrats de travail

A ce jour, **les contrats de travail n'ont pas été révisés**.

Revue des fiches de poste

A ce jour, **les fiches de poste n'ont pas été révisées**. Cependant, le service envisage la refonte des fiches de postes en collaboration avec le COPIL Qualité. En effet, l'association a pour projet la refonte de l'ensemble de ses fiches de postes. En ce sens, le service projette de réaliser des fiches de postes spécifiques aux professionnels de l'équipe en transformation.

Conformité règlementaire des nouveaux documents

A ce jour, le service **n'a pas fait appel à une expertise RH, juridique externe** car les contrats de travail ainsi que les fiches de postes n'ont pas été révisés.

On note que le service **dispose déjà d'expertises en interne puisque la Directrice est diplômée d'un master 2 de Ressources Humaines et Management**. Elle a également exercé la fonction de Responsable des Ressources Humaines au sein de l'association pendant 6 ans.

3.8. Durée et coût de l'étape de mise en place

Durée de cette étape

Cette étape est estimée par le service à **6 mois théoriques**.

Coût de cette étape

Cette étape a été estimé par le service à **13 972€**, ce qui correspond :

- ✓ Aux temps de concertations hebdomadaires entre la Directrice et la responsable de secteur sur 6 mois (2h par semaine) : 6 700€
- ✓ Aux temps de réunions de l'équipes sur 6 mois (comptabilisation d'une heure théorique par semaine) : 3 672€
- ✓ Au coût des formations à destination de la responsable de secteur et des intervenants : 0€
- ✓ L'achat d'un ordinateur pour l'équipe : 1300€
- ✓ L'achat d'une tablette et d'un téléphone professionnel pour la responsable de secteur : 700€
- ✓ L'achat de l'extension du logiciel PERSEVAL : 2300€

Ce coût est déclaratif et, après échange avec la direction, ne semble pas être exhaustif.

4. Dans quelle mesure le projet se généralise et est évalué ?

Généralisation et évaluation du projet	
Synthèse du critère d'évaluation	
Malgré plusieurs difficultés rencontrées par le service dans le déploiement des équipes autonomes (interruption de la transformation suite aux changements de gouvernance, manque de financement, absentéisme durant la période d'été), le bilan de la transformation est très positif. Le service projette donc la généralisation de ce modèle grâce au savoir expérientiel acquis avec la première équipe.	
Points de vigilance	**Bonnes pratiques**
✓ **Absence de méthodologie de gestion de projet formalisée et suivie** (méthodologie, calendrier, suivi et bilan formalisé) ✓ **Retard de l'avancée de la transformation** lié notamment à l'impossibilité de réaliser le plan de formation (facteur externe) et l'absence d'outil informatique adapté (faute de financement) ✓ Absence de **suivi des résultats quantitatifs et qualitatifs** à intervalle régulier dans le cadre des bilans intermédiaires ✓ Absence de **suivi du budget dédié à la transformation** des équipes locales et autonomes	✓ Un déploiement toutefois efficace au regard de la **satisfaction globale de l'ensemble des parties prenantes** ✓ **Une étude pilotée par la CNSA-AG2R**, en lien avec le cabinet Stratelys perçu comme un **élément motivationnel** permettant de fixer un certain nombre **d'échéances**

4.1. Suivi et bilan intermédiaire des premières équipes

Première évaluation par le ressenti, l'appréciation et la satisfaction

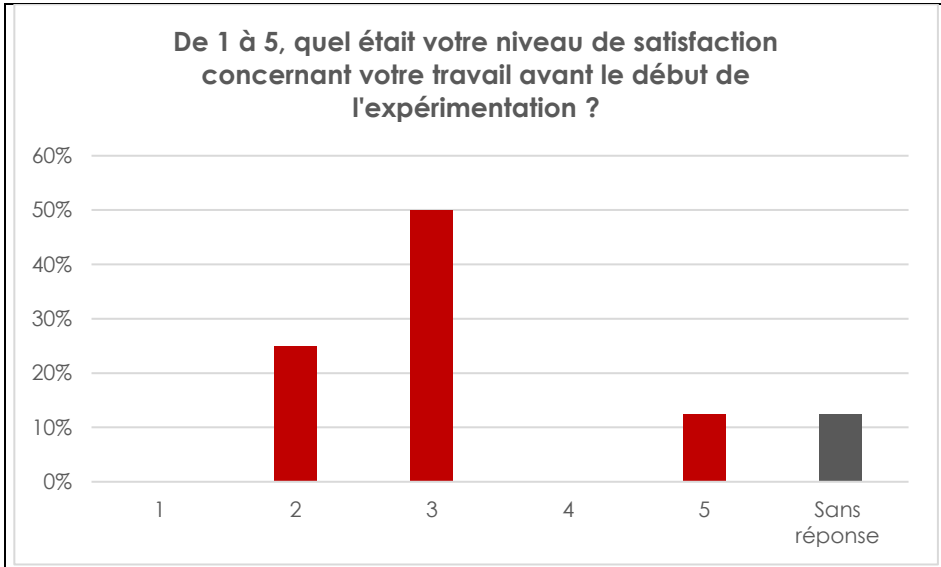
Le service n'avait pas déterminé d'échéance à proprement parler quant au déploiement du modèle des équipes autonomes. Le service a fait le choix d'avancer au fur et à mesure, en fonction des difficultés et des leviers identifiés.

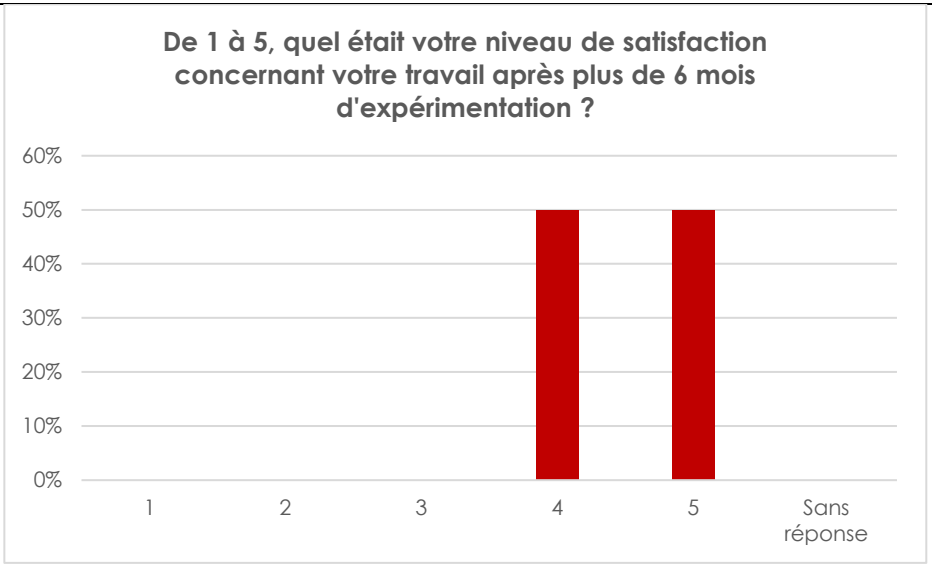
Bien que la transformation avait été imaginée plus rapide par la Directrice, au regard notamment du retard pris dans la formation des professionnels et à l'absence d'outil informatique adapté (cf. *Outils et processus pensés pour faciliter la mise en place de la nouvelle organisation*) ; celle-ci atteste de **résultats très positifs.** Pour elle, la **participation à la présente étude** est un **levier motivationnel** pour les équipes. Cette motivation s'est traduite par une **réduction drastique de l'absentéisme**. En effet, le service constate un taux d'absentéisme à 0% depuis le début de la transformation sur l'équipe en transformation, contre 14% sur l'équipe non transformée.

« Dans le service, on avait une personne qui était régulièrement en arrêt, alors qu'elle avait les compétences. On a décidé de l'intégrer à l'équipe autonome et depuis, elle n'est plus en arrêt» Directrice, SAAD 4

Le fait que les professionnels **fassent désormais partie d'une équipe**, pourrait être à l'origine d'une certaine forme de **solidarité**. En ce sens, les professionnels s'inquiètent davantage de la désorganisation de l'équipe liée à la gestion des remplacements en cas d'absence.

Pour les professionnels d'intervention, **la satisfaction moyenne est en hausse depuis le début de la transformation**. En effet, 100% des intervenants répondant au questionnaire ont évalué leur niveau de satisfaction à 4 ou 5 sur 5 après plus de 6 mois d'expérimentation, alors qu'ils étaient seulement 12,5% avant le début l'expérimentation.





Le **bilan est très positif** pour les professionnels interrogés**,** ils **ne souhaitent pas revenir à l'organisation initiale**. Ils apprécient le fait de **faire partie intégrante d'une équipe** et ont l'impression **d'être soutenus**.

« Maintenant, on peut compter les unes sur les autres. On a l'impression d'être soutenue. » Intervenant, SAAD 4

« Ça nous a fait nous rapprocher, j'avais des préjugés sur certaines personnes, je me suis complétement trompé. » Intervenant, SAAD 4

« On est une équipe maintenant, on se soutient pas mal. Même quand on a un souci sur une intervention, on en échange avec l'équipe. » Intervenant, SAAD 4

La transformation permet une **meilleure réactivité en fluidifiant les échanges** entre les professionnels de terrain, les professionnels « hors intervention », les bénéficiaires et leurs aidants.

« Ça se passe mieux qu'avant, c'est plus rapide. Quand on a un besoin, on peut transmettre l'information directement au tuteur. Quand les familles sont présentes, on peut prendre contact avec elles pour échanger, pour évoquer les besoins.» Intervenant, SAAD 4

Le fait que les professionnels disposent d'un **planning fixe** et interviennent auprès des **mêmes bénéficiaires** semble avoir **convaincu les professionnels et les bénéficiaires**. Pour les bénéficiaires, ce principe est rassurant et favorise le lien de confiance.

*« Toujours les mêmes personnes qui viennent et c'est mieux, **c'est rassurant** »* Personne accompagnée, SAAD 4

Les professionnels constatent que **les bénéficiaires sont moins stressés** quand ce sont toujours les mêmes professionnels qui interviennent à leur domicile.

*« **Quand le bénéficiaire ne connait pas l'intervenant, il devient angoissé et donc se raidit.** Or, si la bénéficiaire est raide, l'AD ne peut plus faire son travail d'aide à la toilette car cela devient trop compliqué de la manipuler.»* Intervenant, SAAD 4

*« **Les bénéficiaires sont moins stressés car les professionnels connaissent la maison et savent de quelle manière les prendre en charge.** Les bénéficiaires sont heureux de ne pas devoir réexpliquer ce qu'il faut faire.»* Intervenant, SAAD 4

Les professionnels eux-mêmes, sont également moins stressés à l'idée qu'un membre de l'équipe intervienne auprès d'un des bénéficiaires qu'ils accompagnent plutôt que de faire intervenir un autre intervenant de l'association. L'idée de **connaître son remplaçant**, et notamment ses compétences **rassure les professionnels**. Cette même idée favorise également la **transmission des informations nécessaires** à l'optimisation de la prise en charge du bénéficiaire.

*« **On sait à qui on confie nos bénéficiaires**, on connait les compétences de chacune donc c'est plus facile qu'avec des professionnels qu'on connait pas ou moins. Je trouve que c'est bien.»* Intervenant, SAAD 4

*«…**moins de stress par rapport aux départs en congés**, avant, on ne savait pas comment ça aller se passer pendant notre absence et comment on allait retrouver nos bénéficiaires..»* Intervenant, SAAD 4

Suivi d'indicateurs

Le service suit chaque mois, le **taux d'absentéisme**, la **répartition des heures (APA/PCH)** et le **volume d'heure des salariés**. Pour autant, le service **ne suit pas d'indicateurs afin d'observer le déploiement des équipes ou indicateurs de « réussite » de la transformation.**

4.2. Généralisation du modèle

Déploiement du modèle aux autres professionnels

Au regard du bilan très positif de l'expérimentation et de plusieurs sollicitations d'intervenants (hors expérimentation), Le service **envisage de déployer ce modèle des équipes autonomes sur d'autres secteurs**.

Pour l'instant je suis très satisfaite de la transformation, car j'entends d'autres professionnels dire « ce serait bien de faire un burtzoorg sur d'autres secteurs ». Cela montre que le projet renvoie des choses positives de la démarche. La cohésion d'équipe est importante au sein de l'équipe, ils assurent la qualité de service auprès du bénéficiaire, la continuité de soin, … » Directrice, SAAD 4

Le service compte sur le retour d'expérience de la première équipe transformée afin de généraliser ce modèle aux autres professionnels de l'association. La Direction est consciente que ce modèle ne conviendra peut-être pas à l'ensemble du service mais estime qu'il s'agira néanmoins de s'en inspirer.

Déploiement du modèle sur le territoire d'intervention

Certains professionnels du service qui étaient au départ réticents vis-à-vis du projet sont désormais convaincus des effets positifs notamment sur leur qualité de vie au travail et sur la qualité de l'accompagnement. Des intervenants pas encore engagés dans la transformation demandent même à la direction d'aller sur le projet. Ces retours et les attentes exprimés par les professionnels encourage l'association à poursuivre le déploiement du modèle sur tout son territoire d'intervention.

Néanmoins, faute de financement disponible pour ce projet, il n'est actuellement pas possible de financer le déploiement du modèle au reste de l'association.

La généralisation de cette transformation auprès des nouvelles équipes devrait en principe, mobiliser moins de financement étant donné que le service va pouvoir s’appuyer sur son savoir expérientiel.