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 UNA Alençon Perche (61)

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 fin 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 UNA Alençon Perche (61)****.*

Démarche méthodologique

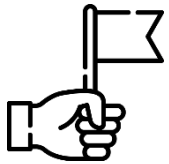
Rappel :

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 œuvres, 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 ?*

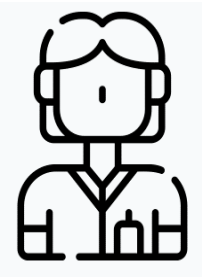
- ***A l'issue du processus de transformation : quel est le bilan concernant :***
    - ✓ *Le nombre d'équipes opérationnels,*
    - ✓ *Le nombre de personnels formés,*
    - ✓ *La durée de la transformation,*
    - ✓ *Le coût de la transformation,*
    - ✓ *Le niveau d'adhésion au modèle (personnel 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 :

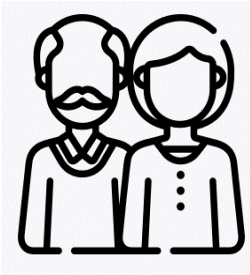
Les intervenant(e)s à domicile



Les responsables ou assistant(e)s de secteur

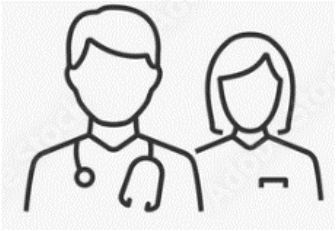
Les dirigeant(e)s et la gouvernance

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)

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 conception du changement d'organisation en amont de la transformation ne repose pas directement sur la réalisation d'un diagnostic initial en amont du projet mais sur : ✓ Une réflexion relative à la situation de l'association visant à construire une culture commune au travers d'une charte des valeurs, ✓ La réalisation d'une enquête de satisfaction bénéficiaires et d'une enquête bien-être auprès des professionnels en amont de la transformation, ✓ Le suivi d'indicateurs de performance économique pour faire état de la situation du service avant la transformation, ✓ Un contexte sectoriel qui pousse au changement et donc à la nécessité d'enclencher une transformation de l'organisation, ✓ Une première expérience de management inspirée de l'entreprise libérée, intitulée « bienveillage », comprenant plusieurs similitudes avec le modèle de l'équipe locale et autonome.	
Points de vigilance	**Bonnes pratiques**
✓ Même si les aides à domicile ont intégré qu'elles faisaient partie d'une équipe (territoire, prise de décision…) avec la 1ère expérience « Bienveillage », elles ne fonctionnent pas encore en autonomie. ✓ L'encadrement intermédiaire (responsable de secteur) était déjà sensibilisé aux nouvelles pratiques managériales avec le projet « Bienveillage ». Néanmoins, le basculement dans un nouveau mode de management libéré et sa mise en pratique reste compliquée et nécessite tout de même un accompagnement important de la part de l'association. ✓ Sensibiliser les équipes au management libéré et aux équipes autonomes sans leur imposer, même si le dirigeant est convaincu.	✓ Créer une culture commune avant même d'évoquer le projet de transformation en équipes autonomes. ✓ Réaliser une démarche d'évaluation (questionnaires et indicateurs) de la situation du service avant la transformation pour mesurer l'efficacité du passage en équipe locale et autonome. ✓ Poser les bases du projet en amont de la transformation (2 ans) avec une équipe expérimentale et un management participatif impliquant progressivement les intervenants à domicile dans la prise de décision. ✓ Débuter par le témoignage d'un dirigeant de SAAD disposant d'une expérience dans la transformation en équipes locales et autonomes pour lever les appréhensions des professionnels.

1.1. Diagnostic des enjeux des besoins du service

Le service **n'a pas réalisé de diagnostic initial en amont du projet**. Néanmoins, un état des lieux et une réflexion autour de l'organisation du service et de ses valeurs ont été menés par la direction lors de groupes de travail autour des trois questions suivantes :

- ✓ Qui réalise quelles tâches, comment, pourquoi?
- ✓ Comment pourrions-nous améliorer notre fonctionnement?
- ✓ Sur quoi souhaiterions nous agir?

Exemple de la charte des valeurs de l'association UNA 61

Ce travail a permis de définir **une vision commune et des valeurs formalisées dans le cadre d'une charte dédiée** et présentée aux intervenants à domicile lors de réunions du personnel. Cette information visait à créer une **culture commune avant même d'évoquer le projet de transformation en équipes locales et autonomes**.

L'association a également réalisé une **enquête de satisfaction bénéficiaires** et **une enquête auprès des professionnels de l'équipe locale et autonome** avec l'outil de IAH (Indice d'Alignement Humain). L'IAH permet d'évaluer la qualité de vie au travail des aides à domicile. Cette évaluation a permis l'obtention d'un « point zéro » permettant une analyse comparative ultérieure. L'IAH a été évalué pour les deux équipes en cours de démarrage de l'expérimentation, dont celle située à Alençon et évaluée dans le cadre de cette étude.

Enfin, le service a choisi de réaliser le **suivi de quelques indicateurs de performance** pour faire état de la situation du service avant la transformation. Les principaux indicateurs retenus sont : les heures productives, les coûts de la modulation, les coûts des frais kilométriques / déplacements ainsi que le taux d'absentéisme et le turn-over.

1.2. Connaissance et compétences en management

Connaissance de systèmes de management alternatifs et innovants

L'association UNA 61 disposait déjà d'**une culture managériale alternative avec le lancement de son projet** « bienveillage » depuis 2016. Ce projet prône **un management participatif et comprend plusieurs similitudes avec le modèle de l'équipe locale et autonome**.

« *Avant, il y avait eu le projet bienveillage où on avait des référentes usagers en cas de problématique, c'était une première étape pour nous responsabiliser et aller vers les équipes autonomes* », aide à domicile, SAAD 2

Le projet « bienveillage » visait tout d'abord à **regrouper 6 à 10 intervenants à domicile au sein d'une même équipe et d'un secteur dédié**. Chaque équipe désignait un ou une aide à domicile « bienveilleur(se) » référent(e) d'équipe, soit un leader reconnu par ses pairs. Sa fonction est de venir en appui des autres membres de l'équipe sur des actions de repérages des risques de perte d'autonomie et de prévention à domicile. Parmi les membres d'une équipe, chaque intervenant à domicile se désignait référent thématique et pouvait se former sur la thématique concernée : incontinence, logement, aides techniques, nutrition, numérique, écologie etc.…

Ce projet se basait également sur un autre critère analogue au modèle de l'équipe locale et autonome : une **réunion d'équipe régulière** s'organisait tous les deux mois entre les aides à domicile (avec un responsable de secteur). L'objectif était de travailler la communication entre membres de l'équipe et donc de **favoriser l'esprit et le fonctionnement en équipe**.

Après un bilan et des résultats positifs en 2017, l'association décide de poursuivre ce projet et la formation des référents jusqu'en 2018. Cette année-là, la direction a impulsé de nouveaux groupes de réflexion avec les responsables de secteur pour **engager un travail complémentaire sur l'évolution de leurs méthodes de management visant à expérimenter les pratiques de l'entreprise libérée**.

En juin 2018, le service **créait une première équipe expérimentale d'aides à domicile dont l'objectif visait à expérimenter les pratiques de l'entreprise libérée** sur un modèle à inventer, propre à leur fonctionnement et secteur d'activité.

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

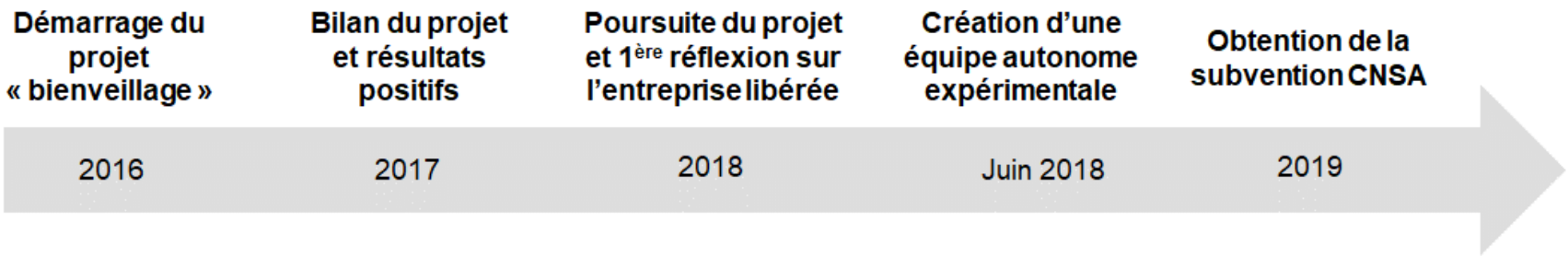
La transformation apparaissait inéluctable pour la direction du service étant donné que **le modèle économique des SAAD prestataires s'avérait à bout de souffle, dans un contexte de baisse tarifaire imposée et de difficultés majeures rencontrées dans la gestion des ressources humaines** : absentéisme en croissance, difficultés de recrutement, manque d'attractivité du métier d'aide à domicile, etc.

« *Avant, il y avait un mur infranchissable entre une aide à domicile et le bureau (…) un jour, un groupe d'aide à domicile a demandé une réunion avec la directrice pour dire qu'elles en avaient marre de voir plus de 15 usagers chacune par mois, de les accompagner sans connaitre. Ce n'était pas contre le responsable de secteur et l'assistante de secteur mais plutôt contre le système de planification. Je pense que la réunion avait été très instructive pour la direction … sinon allait droit dans le mur* », aide à domicile sur le contexte du service avant la transformation

En lien avec les difficultés exposées ci-dessus, la direction de l'association a été convaincue qu'en s'appuyant sur l'intelligence collective des aides à domicile et un management "libéré", il serait possible de trouver une solution. La direction a donc fait le choix d**'investir dans une nouvelle organisation basée sur les principes de la confiance et de la subsidiarité touchant l'ensemble des professionnels.** Cette nouvelle philosophie vise à donner du **pouvoir d'agir aux professionnels, c'est à dire les capacités de décision pour répondre à leurs problématiques du quotidien et les moyens nécessaires pour qu'ils puissent trouver des solutions au plus proche du terrain**. Au-delà d'un changement de pratiques professionnelles, la finalité de ce projet de transformation managériale était bien d'augmenter la qualité de l'accompagnement des usagers et d'apporter du bien être aux professionnels.

L'élément déclencheur pour l'UNA 61 dans le changement a eu lieu en décembre 2019 suite **à l'obtention d'un appel à candidature de la CNSA au niveau national auquel le service avait répondu pour soutenir une expérimentation visant à transformer une dizaine d'équipes d'aide à domicile vers un fonctionnement en équipe autonome**. Cette expérimentation était prévue sur 2 ans, de 2020 à 2022.

Les principales étapes de réflexion sur le projet de changement d'organisation en amont de la transformation en équipe autonome :



1.3. Rencontres/visites d'autres structures transformées

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

Le service a fait le choix de rencontrer et échanger avec **le dirigeant d'un autre service promouvant l'autonomie des aides à domicile** ainsi qu'avec **consultante spécialisée dans le management**.

L'association a démarré la transformation par **le témoignage d'un dirigeant de SAAD déjà engagé dans la transformation de son service depuis plusieurs années**. Ce dirigeant **a tout d'abord accompagné les équipes administratives** sur deux jours dans une optique de conseils et d'échanges de

pratiques. Il a ensuite **participé à une réunion de lancement avec les aides à domicile de la première équipe prévue dans le cadre de la subvention CNSA**. Cette étape a été très utile pour **aider à enclencher la démarche** tant auprès des professionnels administratifs qu'auprès des aides à domicile.

Une consultante en management disposant d'une bonne connaissance de l'approche de « l'entreprise libérée » a, par la suite, accompagné l'association, et tout particulièrement **la direction, au changement et à la transformation**. Ainsi en a résulté une **journée de réflexion pour les membres du CODIR, notamment autour des pratiques innovantes, mais aussi pour identifier les leviers permettant d'aller plus loin vers ce mouvement de management libéré**.

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

La direction a d'abord animé une **réunion d'équipe en interne avec les professionnels administratifs** (fonctions supports, responsables de secteur, etc.) de l'association, pour leur distiller une première notion des équipes locales et autonomes et ainsi leur présenter une synthèse de la lecture du livre « Reinventing organizations » de M. Laloux, en particulier son passage sur le modèle Buurtzorg. La réunion comprenait également le visionnage du film « le bonheur au travail » de M. Messonier, présentant des exemples d'entreprises libérées.

« *J'ai pensé que cette réunion avait fait un FLOP total, mais finalement, plus un choc qu'un flop, c'était une première graine* », directrice du SAAD 2

Plusieurs professionnels administratifs, notamment le responsable de secteur, futur chargé de projet sur les équipes autonomes, avaient eu une réaction assez virulente suite à la présentation du modèle de l'entreprise libérée. Finalement, quelques semaines plus tard, plusieurs personnes sont revenues voir la dirigeante de l'association pour demander plus de précisions. Un an après le visionnage de ce film, le positionnement des professionnels a radicalement changé. Le **développement de relais progressif au sein des équipes a été essentiel au départ pour rassurer et convaincre les collègues moins motivés** par cette transformation.

« *Si ça grince au départ, c'est bon signe, c'est que ça fait réagir, le pire, c'est s'il ne se passe rien (…) Il faut s'appuyer sur les professionnels pour qui le projet fait résonnance et constituer une petite équipe projet pour expérimenter et faire effet boule de neige* », directrice du SAAD 2

La première équipe transformée, celle située sur le secteur de Carrouges, a créé une organisation différente au sein de l'association, **et par la démonstration, a donné l'envie d'essayer aux autres professionnels,** notamment les aides à domicile du secteur d'Alençon (soit l'équipe évaluée dans le cadre de cette étude).

L'association UNA Alençon a également participé à **l'organisation d'un séminaire des directeurs du réseau UNA** (avec environ 180 structures du réseau UNA) **sur le thème de l'innovation managériale**. L'intervenant principal était M. Isaac Getz, professeur et écrivain reconnu sur le modèle de l'entreprise libérée. Le service également fait participer des encadrants et aides à domicile afin de :

- ✓ Poursuivre leur acculturation à cette transformation managériale et ainsi leur permettre de transmettre leur savoir-faire aux prochaines équipes non-transformées,
- ✓ Pouvoir témoigner de leurs vécus respectifs dans le cadre de leur propre projet de transformation au sein d'une table ronde.

1.4. Durée et coût de l'étape de réflexion

Durée de cette étape

Cette première étape de réflexion s'est étendue sur 12 à 18 mois. Le service a rencontré plusieurs difficultés qui ont impactées le temps de réflexion (notamment le décès de son ancien directeur général).

Coût de cette étape

Le service estime que cette étape s'élève à environ 7 000 euros, soit :

- ✓ La lecture d'une dizaine d'ouvrage sur l'innovation managériale par la direction (hors temps de travail),
- ✓ Cinq jours de direction dédiés à des temps d'échanges informels avec d'autres dirigeants qui ont déjà vécu la transformation de leur service en équipe autonome,
- ✓ Deux réunions d'équipe représentant en moyenne 25 personnes à chaque fois
- ✓ L'organisation du séminaire des directeurs du réseau UNA.

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

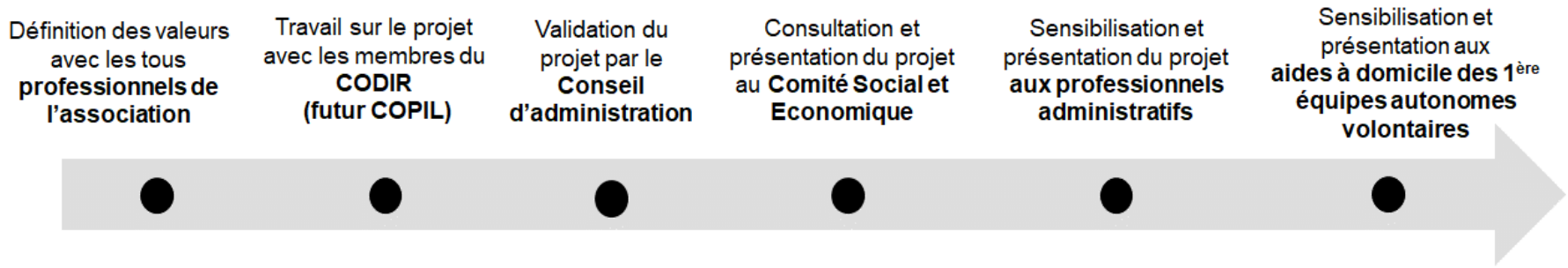
Le projet de transformation envisagé par la direction de l'UNA 61 s'inspire du **modèle « Buurtzorg » aux Pays-Bas** et des principes de **l'entreprise libérée** basés notamment sur **l'intelligence collective des aides à domicile.** La direction a donc souhaité réintroduire de la confiance au sein du service en se basant sur **le principe de subsidiarité**. Ainsi, les aides à domicile, présentes au quotidien auprès des usagers, sont **désormais placées au centre de l'organisation** et ainsi collectivement associées dans **l'élaboration de solutions pour un meilleur accompagnement de la personne aidée comme de son entourage.**

Cette transformation en équipes locales et autonomes et a été conduite à partir d'une **méthode et d'outils classiques de gestion de projet**. Le pilotage du projet s'est structuré à partir :

- ✓ D'une **vision partagée entre les professionnels** (cf. atelier sur la charte des valeurs de l'association),
- ✓ D'un **COPIL et un chargé de projet**,
- ✓ Des **bilans ainsi que des points de suivi** réguliers,
- ✓ D'un **budget** pour s'assurer de la bonne allocation des financements de l'appel à projet.

L'association a fait le choix de ne pas communiquer directement auprès des usagers au lancement de la transformation. Néanmoins, l'équipe locale et autonome suivie dans le cadre de cette évaluation a finalement impliqué les personnes accompagnées pour les informer de cette nouvelle organisation et des changements à venir.

<u>Synthèse des principales étapes d'implication des professionnels dans le processus de transformation en équipe autonome</u>



Points de vigilance	Bonnes pratiques
✓ La première étape implique la gouvernance et la direction : chacun doit être aligné et convaincu de la pertinence du projet. Ils doivent disposer d'une vision claire et partagée du « pourquoi » ils souhaitent engager les professionnels dans cette transformation. ✓ L'importance d'une bonne ambiance et entente entre l'encadrement intermédiaire (responsable et assistant de secteur et aides à domicile) avant de s'engager dans la mise en place d'une équipe autonome. ✓ Ne pas imposer la transformation aux professionnels, se baser sur le volontariat et les leaders convaincus de l'intérêt du projet, tant au niveau des aides à domicile que des responsables de secteur. ✓ Les craintes dans la nouvelle organisation qui viennent le plus souvent des responsables et assistants de secteur.	✓ Disposer d'un chargé de projet pour s'assurer de la mise en place et de l'appropriation de la nouvelle organisation auprès de chaque équipe locale et autonome. ✓ Valider le projet de transformation par le Conseil d'administration. ✓ Mobiliser le CSE pour qu'il soit force de proposition dans le projet transformation. ✓ Définir une vision et des valeurs partagées avant de s'engager sur le projet de transformation. ✓ S'appuyer sur les retours d'expérience et le savoir expérientiel des premières équipes transformées. ✓ Organiser des réunions inter-équipes pour échanger sur les pratiques et difficultés.

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

Supervision du projet

Un **comité de pilotage (COPIL)** a été constitué par le service dès le lancement du projet de transformation. Il assure la **supervision et le suivi** de l'avancement du projet. Il est composé des membres suivants, chacun chargé d'une mission spécifique dans le cadre du projet de transformation :

- La Directrice de l'association en charge **du pilotage global** du projet de transformation.
- Le Directeur Administratif et Financier, en charge du **contrôle budgétaire** du projet.
- La Responsable du Capital Humain, en charge du **respect du cadre légal**.
- Le Cadre de secteur en charge **d'accompagner les responsables de secteur** dans leur parcours de transformation.
- L'assistante de direction en charge de la **réalisation et du suivi des statistiques**.
- Le chargé de projet en charge du **déploiement du projet.**

Le COPIL se réunit **tous les 15 jours ou sur demande d'un des membres**.

Implication de toutes les parties prenantes

Le chargé de projet joue un **rôle prépondérant dans l'implication de toutes les parties prenantes du projet**. Il sensibilise **les aides à domicile** au **projet des équipes locales et autonomes** et assure **la mise en place et le suivi opérationnel** de la transformation au quotidien. Il apporte également son soutien aux responsables de secteur des équipes locales et autonomes expérimentales par le biais de temps de concertation (exemples : réunion d'équipe), de co-construction d'outils (exemples : charte d'équipe, refonte des plannings, etc.), par la remontée de difficultés ou encore via le partage de bonnes pratiques.

Au lancement de l'équipe locale et autonome, le chargé de projet était **présent pendant plusieurs mois en particulier lors de toutes les réunions d'équipe**, en soutien du responsable de secteur ou encore en relais des services supports. Une fois que l'équipe s'est stabilisée**, la présence du chargé de projet s'est progressivement espacée** même s'il exerce toujours un suivi régulier. Il peut intervenir sur demande de n'importe quelles parties prenantes et à tout moment.

Le chargé de projet **réalise également des bilans trimestriels informels auprès de chaque équipe et notamment auprès de celle évaluée**. La directrice ou un membre du COPIL peut y participer ponctuellement si besoin.

A la question « *avez-vous été impliqué dans la réflexion et la définition du projet de transformation avant sa mise en place ?* », **100% des répondants de l'équipe évaluée répondent favorablement.**

2.2. Engagement de la gouvernance du service

Avis et position du Conseil d'Administration

Le rôle de la gouvernance et de la direction a été essentiel lors de la première étape de la transformation. Après une phase de découverte par des temps de lecture d'ouvrages sur l'innovation managériale et d'échanges informels avec d'autres dirigeants, la direction a sollicité l'accord de sa gouvernance et de son président pour s'engager dans la transformation. Ce **temps d'investissement a permis à la direction de présenter clairement sa vision du projet auprès de la gouvernance afin de s'assurer de son portage politique.**

Le projet de transformation a ainsi **été validé par le Conseil d'administration de l'association le 16 décembre 2019.** La directrice, pilote du projet, **rend compte de manière régulière au Conseil d'Administration de l'état d'avancement du projet,** de ses impacts et des résultats. La gouvernance apporte son **soutien au projet et délègue ainsi sa mise en œuvre à la direction.**

2.3. Engagement des institutions représentantes du service

Avis et position du CSE

Le Comité Social et Economique (CSE) a été consulté dans le cadre de ce projet de transformation en équipe locale et autonome. La direction a prévenu et associé les membres du CSE en **présentant clairement le projet et ses objectifs liés à l'amélioration de la qualité de vie au travail** (QVT) des professionnels.

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.

Au-delà de l'obligation légale, **le CSE du service a été force de proposition dans ce projet comme pour toutes les mesures prises par l'association sur l'amélioration de la QVT** (par exemple sur le projet relatif à l'amélioration du pouvoir d'achat qui a été communiqué aux équipes).

2.4. Perception du modèle

Information et communication du projet aux salariés

Il est apparu nécessaire pour la direction de réunir les équipes autour **d'une vision de l'entreprise et des valeurs partagées par tous** avant même de communiquer sur le projet de transformation en tant que tel.

L'objectif était de **poser des mots sur cette vision et sur les valeurs partagées par les professionnels** de l'association. Ce système de valeur défini, la charte devait devenir un outil quotidien d'aide à la prise de décision. Toute décision devait ainsi servir la vision de l'association (par exemple « rester chez soi le plus longtemps possible »). Les valeurs constitueraient un appui pour atteindre la vision : « *avec quelles valeurs je sers la vision de l'association* ».
Ce chantier a démarré le 6 novembre 2018. Des réunions ont été menées auprès de l'ensemble des 350 salariés de l'association (administratifs et aide à domicile). Afin de déterminer la vision et les valeurs de l'entreprise, deux questions leur ont été posées :

- ✓ Pourquoi faites-vous ce travail ? (Vision)
- ✓ Quelles sont vos sources de motivation et de démotivation au travail ? (Valeurs)

Le dépouillement des résultats a eu lieu le 29 avril 2019. 3 valeurs socles en sont ressorties, constitutifs de l'ADN de l'association, partagées par l'ensemble du personnel. **RESPECT** : Placer l'autre au cœur des attentions, **ESPRIT D'ÉQUIPE** : Solidarité et complémentarité les caractérisent, **CONSCIENCE PROFESSIONNELLE** : Le goût du travail bien fait.

A la question « *Avant le lancement des équipes autonomes, avez-vous participé à une réunion en relation au projet de transformation* ? », 100% des répondants de l'équipe évaluée répondent favorablement.

Adhésion au projet

La direction du service souhaitait avant tout créer **des équipes d'aides à domicile autonomes basées sur un management par la confiance**.

« Avant de se lancer dans la transformation des équipes, et c'est sans doute le critère le plus important pour la réussite du projet, c'est parce que nous sommes convaincus qu'il est possible de travailler autrement et que la confiance que l'on va placer en l'autre, notamment par la diminution de la stratification du contrôle, permettra à chacun de redonner du sens à ce qu'il fait et donc d'améliorer les conditions de travail mais aussi la qualité de l'accompagnement. », direction du service, SAAD 2

Le principe même du projet de transformation proposé par le service vise à **faire émerger les solutions par le groupe**. Ce parti-pris constitue le fil conducteur tout au long de l'expérimentation du service, **notamment pour faire adhérer les équipes**. Ainsi, l'**expérimentation n'a pas été imposée aux équipes et les équipes n'ont pas été choisies par la direction.** Le projet a été **présenté et proposé aux professionnels volontaires.**

« *Une **équipe expérimentale est nécessairement volontaire et son responsable de secteur également**. Il s'agit bien d'une démarche dont l'appropriation se fait au rythme de chaque personne et de chaque équipe fur et à mesure de l'avancement du projet*. » direction du service, SAAD 2

Depuis plusieurs années, l'association a impulsé **les bases d'un mode de management par la confiance** (bienveillage, chantier vision valeur, approche et présentation des entreprises libérées avec les responsables de secteur…). Cette culture managériale constitue également un levier d'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. Effectivement 100%** des intervenants de l'équipe transformée ayant répondu au questionnaire **indiquent désormais adhérer au projet**.

Leviers d'acceptation

Le service a connu une **étape d'apprentissage et de développement d'un savoir expérientiel lors de la transformation des premières équipes**. Cette étape a donc été très utile par la suite pour favoriser l'acceptation du projet auprès des équipes.

La direction a tout d'abord souhaité **commencer avec les responsables de secteurs et les aides à domicile les plus favorables au projet de transformation** pour composer des **équipes avec plusieurs leaders convaincus de son intérêt.**

« *Notre responsable de secteur en avait parlé pour la première fois en réunion de secteur d'Alençon : plusieurs professionnels ont commencé à accepter rapidement (6 AD). Les autres ont préféré attendre et de voir les résultats avant de se lancer*. », aide à domicile, SAAD 2

*J'ai accepté d'être volontaire car j'étais déjà plus au moins autonome… donc ce projet va surement **renforcer et valoriser mon autonomie*** **en me faisant confiance** », aide à domicile, SAAD 2

La transformation **a ensuite été conduite auprès d'équipes avec, a priori, moins de leaders et de professionnels intéressés par l'initiative de ce projet**.

« *Au départ on a eu très peu d'équipes motivées et partantes pour se lancer…puis il y a eu la force de la preuve… progressivement certaines ont souhaiter se lancer aussi.* », direction, SAAD 2

Néanmoins, certains intervenants à domicile de l'équipe transformée, notamment les plus vindicatifs et réticents lors de la présentation du projet de transformation, **sont aujourd'hui des soutiens importants auprès des autres professionnels pour favoriser l'acceptation des changements.**
Les **aides à domicile des premières équipes déjà transformées ont joué un rôle de levier dans l'acceptation du projet, en relai de la direction** et **de l'encadrement intermédiaire.** Les aides à domicile de l'équipe transformée ont pu ainsi **promouvoir la transformation auprès des autres intervenants à domicile n'appartenant pas encore à une équipe locale et autonome ou en cours de transformation**.

« Ma collègue m'en a parlé et elle m'a convaincu, c'est comme ça que j'ai été favorable pour en faire partie. Il fallait que ça vienne d'une collègue en qui j'ai confiance », aide à domicile, SAAD 2

Avec le temps, certains ont même **directement affiché leur soutien auprès de la direction au travers du réseau social de l'association**. A titre d'exemple, les intervenants en équipes autonomes ont ouvertement soutenu la direction lors de la hausse des remboursements de frais kilométriques de 2 centimes (35 à 37 centimes). Les aides à domicile ont évoqué le fait qu'avec la nouvelle organisation, leur équipe avait désormais la main sur les plannings et pouvait en plus de cette hausse, parvenir à une diminution des déplacements (avec la sous-sectorisation) et donc des frais kilométriques.

Les objectifs affichés par le service dans le cadre du projet constituent également un élément clé dans les leviers d'acceptation du projet. En effet, le premier attendu affiché par l'association dans la présentation de son expérimentation vise à « *augmenter la qualité du service et la satisfaction du bénéficiaire du service* ».

« *Ce qui m'a convaincu, c'est la* ***meilleure satisfaction des bénéficiaires****. Les aides à domicile connaissent mieux les usagers que nous les responsables de secteur. En plus si c'est l'aide à domicile qui prévient l'usager qu'elle passera à 9h10 au lieu de 9h, cela passera mieux* », responsable de secteur, SAAD 2

Un autre levier d'acceptation a pu être identifié au début du processus de transformation : la **partage de pratiques inter-équipes**. A la demande de plusieurs responsables de secteur et aides à domiciles participant à l'expérimentation, **une réunion inter-équipes a été organisée**. Durant cette rencontre, chaque responsable de secteur inclut dans l'expérimentation est venu accompagné d'une aide à domicile pour **témoigner et partager sur leurs bonnes pratiques et éventuelles difficultés.** Chaque équipe a également pu exprimer **ses souhaits respectifs pour la suite de l'expérimentation**. Par exemple, l'équipe transformée suivie dans le cadre de l'évaluation a souhaité **s'orienter sur un modèle spécifique intégrant une refonte intégrale des plannings.**
La première rencontre inter-équipes a eu lieu en février 2022 et les participants ont décidé, à l'unanimité, de **réitérer cette rencontre tous les trois mois.**

Degré d'acceptabilité au changement

Une fois le projet de transformation validé par le conseil d'administration et le CSE, la direction a **présenté le projet aux professionnels administratifs** et notamment à l'encadrement intermédiaire, soit les responsables de secteur. Les deux premières équipes autonomes **étaient rattachées à des responsables de secteur convaincus de l'intérêt du projet.** Ces derniers ont ensuite été en mesure d'**identifier,** sur leurs secteurs de rattachement, **les aides à domicile susceptibles d'être les plus favorables et motivés pour cette transformation organisationnelle.** Le responsable de secteur a ainsi **pu présenter le projet à ses équipes**. Les **responsables de secteur jouent donc un rôle crucial dans l'acceptabilité au changement** par les équipes.

Ainsi, tous intervenants de l'équipe transformée expriment un « *Positionnement favorable suite à la première communication sur le projet* » (100% des répondants au questionnaires sont favorables) réalisée par leur responsable de secteur. Par ailleurs, **100 % des intervenants** ayant répondu au questionnaire indiquent également avoir :

- ✓ « *Participé à une réunion en relation au projet de transformation en équipe autonome avant le lancement des équipes autonomes* »,
- ✓ « *Eté informés de manière accessible, pédagogique concernant le projet de transformation* ».

Craintes

Les craintes rencontrées lors du processus de transformation venaient **principalement des responsables et assistants de secteurs**. Les difficultés et tensions sont apparues au lancement de la transformation 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.**

« *J'ai un peu peur, des débordements avec les aides à domicile … au début, comment elles vont pouvoir gérer ces nouvelles tâches, surtout pour vérifier les modulations !* », assistante de secteur, SAAD 2

« Au départ on se demandait comment allions-nous gérer les erreurs des aides à domicile et les argumenter devant les usagers ? Pour que ça se passe bien il est important de savoir communiquer, notamment sur le qui gère quoi. Il faut vraiment que tout le monde se parle, entre aides à domicile et entre aides à domicile et le bureau », Responsable de secteur, SAAD 2

« *On a eu un clash avec un responsable de secteur en astreinte qui a envoyé bouler une aide à domicile en lui disant qu'elle devait désormais gérer elle-même son planning* », aide à domicile, SAAD 2

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 un processus de conduite du changement.** Les **retours d'expérience** par le dirigeant d'une autre structure ou par les premiers responsables de secteur impliqués dans la transformation **ont permis de lever en partie ces craintes et de convaincre les professionnels.**

Certains responsables de secteur qui n'ont pas été impliqués dans les premières équipes en expérimentation ont également exprimé **un sentiment d'exclusion**.

Refus

Les premières équipes transformées, dont celle suivie dans le cadre de l'évaluation, ont été volontaires. Dès lors, le service n'a pas connu de refus. Néanmoins, la **3ème équipe initialement prévue a fait entendre à la direction qu'elle ne se sentait pas encore prête à se lancer**.

« Les deux premières équipes ciblées étaient très enthousiastes. Donc on n'a pas de refus. Un peu plus tard nous avons voulu intégrer d'autres équipes. Une seule équipe s'est montrée réticente et n'est donc pas entrée dans le projet. », direction, SAAD 2

2.5. Partenariats mis en place

Investissement des partenaires

Le service a bénéficié du **soutien financier de deux partenaires extérieurs** dans le cadre de son projet de transformation : la CNSA et l'AG2R La Mondiale.

Une **convention entre la CNSA** et l'association a donc été conclue pour formaliser ce partenariat et ses modalités de mise en œuvre et de suivi, soit : des bilans intermédiaires réguliers, un budget et un planning. Au-delà du cadre de la convention CNSA, le service bénéficie d'une certaine liberté d'usage du financement. Le service insiste sur **l'importance de cette marge de manœuvre pour pouvoir adapter les usages du financement si nécessaire et disposer de souplesse dans la mise en œuvre du projet** : par exemple sur les thèmes de formation qui ont pu être modifiés, ou encore plus récemment sur le fléchage d'une partie du financement, sur l'activation d'une fonctionnalité du logiciel, sur la gestion des plannings permettant de différencier de façon visuelle les aides à domicile et leur équipe de rattachement.

Le service a obtenu également **le soutien financier de l'AG2R La mondiale.** Ce soutien s'inscrit dans la démarche de l'innovation sociale au service du bien-vieillir portée par l'AG2R La Mondiale au travers notamment de deux objectifs : favoriser le maintien et le bien-être à domicile mais aussi améliorer la santé par la prévention des personnes accompagnées.

Soutien financier

La CNSA a versé un financement à l'association UNA suite à un appel à candidature sur « *l'expérimentation d'une innovation organisationnelle* ». Cette subvention **s'élève à 327 704 euros et s'échelonne, en principe, sur deux ans**, soit de 2020 à 2021. Sans solliciter de financement complémentaire, le service a obtenu un prolongement d'une année du fait des contraintes engendrées par la crise sanitaire. Ce soutien financier vise à prendre en charge **les dépenses de formation et de pilotage de l'expérimentation** (rémunération des temps de travail pour la gestion de projet : comité de pilotage, chargé de projet, formation des professionnels), soit environ 25% du budget prévisionnel. Une large partie du budget est consacrée **aux temps de réunion des aides à domicile et concerne l'étape suivante de mise en œuvre en tant que telle de la transformation.**

Le service a aussi obtenu un **financement de 50 000 euros** en mai 2019 auprès de l'AG2R La Mondiale et de la direction du fond d'action social régional.

Le service a également directement participé au financement du projet sur ses **fonds propres à hauteur de 31 950 euros.**

2.6. Durée et coût de l'étape de réflexion

Durée de cette étape

« *Nous avons appris du lancement des deux premières équipes autonomes qui a duré 6 mois. Nous pensons pouvoir lancer les prochaines équipes autonomes en 4 mois au lieu de 6* ». Direction, SAAD 2

C'est en fin d'année 2019 que les deux premières équipes d'aides à domicile (7 et 10 personnes) ont souhaité entrer dans l'expérimentation. La COVID a ensuite empêché le lancement, prévu pour janvier 2021, de nouvelles équipes. C'est le cas de celle du secteur d'Alençon, évaluée dans le cadre de cette étude. Ainsi, le lancement du processus de transformation de cette équipe a réellement commencé à partir de mars / avril 2021.

Coût de cette étape

Le coût de cette étape d'engament des professionnels représente environ 25% du budget global, soit approximativement 108 000 euros (pour 10 équipes) répartis selon les modalités suivantes :

- ✓ Charges de personnels affectés à la gestion du projet (42%)
- ✓ Achat de prestations comme l'accompagnement par un consultant externe (témoignage du dirigeant d'une autre structure et consultante) et des formations sur la sensibilisation aux équipes autonomes des premiers terrains d'expérimentation (30%)
- ✓ Temps de présentation du projet aux aides à domicile lors de réunions animées par les responsables de secteur (23%)
- ✓ Achat de matériels dédiés au projet (5%)

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** : ✓ 10 équipes d'aides à domicile représentant environ 80 professionnels, soit en **moyenne 8 professionnels par équipe.** ✓ Une équipe locale et autonome est susceptible d'accompagner environ 40 **personnes (PA/PH)**. ✓ L'équipe transformée est sectorisée en fonction **des lieux d'habitation des usagers et des intervenants à domicile**. ✓ L'équipe **s'appuie sur une vision et des valeurs partagées par les professionnels de l'association.** ✓ Chaque équipe devant disposer d'un **volume d'heures minimal (800 heures) et maximal (1 200 heures) mensuelles à réaliser.**	
Points de vigilance	**Bonnes pratiques**
✓ Garantir **un niveau de polyvalence au sein de l'équipe avec un socle minimum d'intervenants à domicile qualifiés** (AES) pour la réalisation des interventions à domicile ✓ 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 ✓ Formaliser les **règles permettant de préciser les rôles de chaque aide à domicile et ainsi leur niveau d'autonomie** ✓ Veiller à **former les référents en fonction de leur rôle** et ne pas **attribuer définitivement ces rôles** (prévoir une rotation) ✓ Les **fonctions support et administratives sont bien concernées par cette transformation**, ne pas la limiter aux seuls intervenants ✓ Le **droit à la déconnexion** et les outils numériques professionnels.	✓ Recourir au **volontariat** pour le choix du personnel tout en se basant sur un **noyau de professionnels motivés** (leader) et en prenant en compte **l'avis du responsable de secteur** ✓ La fonctionnalité du logiciel métier permettant de **cartographier les personnes accompagnées affectées par équipe via un système de code couleur** ✓ Faire **valider la charte de l'équipe par le chargé de projet** et ensuite la **faire signer par tous les membres de l'équipe** locale et autonome. ✓ Laisser la possibilité à l'équipe **d'actualiser la charte en fonction de l'évolution de son fonctionnement** dans le temps. ✓ **Cartographier les équipes par la mise en place d'un code couleur**, propre à chaque secteur ✓ Un **espace dédié pour les intervenants à domicile**

3.1. Définition de la taille des équipes et sectorisation

Définition du nombre d'équipes transformées

Le service UNA Alençon Perche a choisi de définir **10 équipes d'aides à domicile** représentant environ **80 professionnels, soit en moyenne 8 professionnels par équipe.**

« *Avec mes lectures et suite à mes échanges auprès d'autres dirigeants, j'ai constaté que l'idéal était de constituer des équipes avec au :*

- ✓ *Minimum 8 intervenants à domicile pour faciliter les remplacements,*
- ✓ *Maximum 12 intervenants à domicile pour favoriser la communication. »,* direction, SAAD 2

L'équipe évaluée dans le cadre de son processus de transformation comprend **7 aides à domicile pour 6 Equivalent Temps Plein.**
Le nombre réduit d'intervenants au sein de l'équipe doit en principe permettre de limiter le changement de professionnels auprès des bénéficiaires. Les intervenants connaîtront mieux les bénéficiaires et pourront ainsi, adapter davantage leurs prises en charge aux besoins des personnes accompagnées.

En principe, une équipe locale et autonome est susceptible d'accompagner **environ 40 personnes chacune**, généralement **des personnes âgées ou handicapées, dépendantes et/ou en perte d'autonomie soit un total d'environ 400 personnes**.

Choix du personnel

Le choix du personnel s'est **tout d'abord porté sur la fonction de responsable de secteur**. Les premières expérimentations ont été conduites par des responsables de secteur volontaires et motivés par le projet. Ces derniers ont ensuite présenté cette transformation organisationnelle aux aides à domicile positionnées sur leur secteur de rattachement (Alençon pour notre étude). Le **choix du personnel s'est fait au volontariat**.

« *Il faut choisir sur la base du **volontariat de chaque partie,** tant pour le **responsable de secteur que pour les aides à domicile**… La volonté des deux parties est importante, si l'une de deux ne voulait pas, on ne lançait pas l'équipe*. », direction, SAAD 2

Le service souhaitait également assurer un certain équilibre dans la composition de l'équipe avec la présence d'**intervenants à domicile qualifiés** (AES) pour garantir un **niveau de polyvalence permettant d'assurer toutes types d'interventions** (du confort au public fragile).

« *L'équipe transformée est composée de 3 auxiliaires de vie diplômées, cela permet de garantir un minimum de polyvalence dans la réalisation des interventions à domicile* », Direction, SAAD 2

Définition des secteurs

L'association avait déjà engagé un travail de sectorisation en amont du processus de transformation. Dans le cadre plus spécifique de l'étude, l'évaluation du processus de transformation en équipe locale et autonome s'effectue **sur le secteur d'Alençon.** Le responsable de secteur et les aides à domicile de l'équipe transformée ont ensuite travaillé sur une **sous-sectorisation.**

« *Avant on était sectorisé par grand secteur. Avec la création des premières équipes, les aides à domicile ont travaillé sur une sous-sectorisation et ont redécoupé un grand secteur (Alençon) en 5 sous-secteurs* », assistante de secteur, SAAD 2

A titre d'exemple, la carte réalisée par les aides à domicile et le responsable de secteur en positionnant les intervenants et heures réalisées

Cartographie des domiciles personnes accompagnées

Le responsable de secteur et les aides à domicile volontaires ont travaillé ensemble pour créer des équipes sur le territoire en partant des **prestations et heures en cours ainsi que des plages horaires d'intervention au domicile**. Chaque équipe devant disposer d'un volume minimal (800 heures) et maximal (1 200 heures) d'heures mensuelles à réaliser.

L'équipe transformée a été sectorisée **en fonction des lieux d'habitation des usagers et des intervenants afin de réduire les temps de trajets.** Les intervenants étaient d'accord de travailler à proximité de chez eux même parfois chez des voisins.

Equipes de proximité de taille définie préalablement

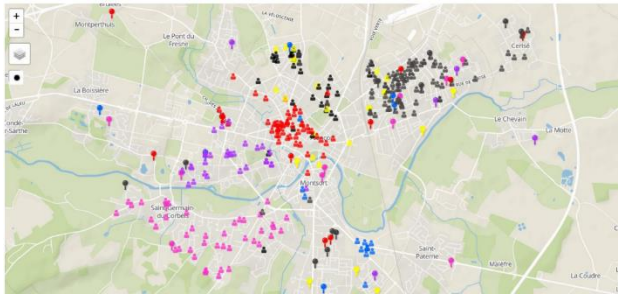
L'un des enjeux de cette transformation définit par le service vise, notamment, à **mieux coordonner l'offre sanitaire et médico-sociale en proposant de nouvelles réponses de soins de proximité**, qui correspondent aux besoins des personnes âgées et vulnérables.

La mise en place du dispositif « bienveillage » en amont de la transformation avait déjà permis aux responsables de secteur de déléguer certaines **missions liées plus particulièrement à l'accompagnement de proximité** (cf. système de référent).

L'enjeu de la proximité de l'équipe locale et autonome **est donc inhérent au projet initial de la transformation et s'inscrit dans la continuité de celui du « bienveillage »**. Cet enjeu se retrouve également dans **la sous-sectorisation** évoquée précédemment et dans l**a définition préalable d'un nombre limité de personnes accompagnées par secteur** (40 personnes en moyenne).

« *Il y a en moyenne 10 salariés affectés par sous-secteur. Cela a permis de réduire les kilomètres puisqu'un sous-secteur correspond à des rues toutes rapprochées. En cas de nouveau dossier, la responsable de secteur peut présenter la personne accompagnée à l'équipe de titulaire du sous-secteur qui interviendra.* », responsable de secteur, SAAD 2

L'association a pu faire ressortir cette proximité des équipes en les cartographiant par la mise en place d'un code couleur, propre à chaque secteur (avec la localisation des personnes accompagnée).



A titre d'exemple pour illustrer la proximité des équipes : une extraction du logiciel métier et de sa fonctionnalité permettant de localiser les personnes accompagnées affectées par équipe via un système de couleur

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

Partage de valeurs communes permettant l'identification

Le service avait préalablement défini la **vision de l'association et les valeurs partagées par les professionnels** suite aux travaux engagés en 2018 par l'ensemble des salariés (administratifs et aide à domicile). Même si ce travail a été formalisé dans le cadre d'une charte de valeurs, cet outil n'est pas devenu un cadre de référence pour les professionnels. La **démarche de communication autour de cette charte a été trop limitée dans le temps pour permettre une appropriation assez forte des professionnels**.

Les membres de la direction envisagent **d'impulser un nouveau travail collectif sur la redéfinition d'une charte commune** à tous les professionnels de l'association. Il reste encore des difficultés de communication entre les équipes et notamment entre les aides à domicile et les professionnels administratifs.

« *On souhaite aller sur une charte travaillée avec également tous les administratifs en valorisant des principes comme l'assertivité et la communication (…) On veut aller plus loin dans les principes avec un engagement fort de la direction de faire respecter cette charte* », direction

Au-delà de la charte des valeurs de l'association, **l'équipe locale et autonome évaluée a également formalisé sa propre charte d'équipe. Elaborée au départ de sa transformation,** celle-ci a permis de **définir les principes et les modes de fonctionnement entre collègues.** La charte de l'équipe transformée (cf. annexe) a été **co-construire entre les aides à domicile et le responsable de secteur**. Simple et lisible, elle comprend **deux parties** (Agir avec respect et Agir en collaboration) composées de plusieurs **principes sur la vie en équipe**, à titre d'exemples :

Charte de l'équipe autonome

"Les Mousquetaires"

Agir avec respect:

. Savoir se dire les choses en douceur, avec respect

. Etre polies et courtoises

. Etre ponctuelles

. Respecter les opinions des collègues

. Pas de hiérarchies dans l'équipe, toutes égales

Agir avec collaboration:

. S'entraider entre collègues

. Etre positives et receptives

. Partager ses idées et ses connaissances

. Etre consciencieuses

. Développer son autonomie suite aux formations proposées

. Prévenir ses collègues de tout état de santé pouvant modifier ou perturber le bon fonctionnement de l'équipe

. Prévenir ses collègues lors d'un arrêt de travail ou la pose de congés

. Prévenir ses collègues lors de sa reprise de travail

. Accepter les changements et s'y adapter

. Respect, dialogue et confiance envers nos supérieurs hiérarchiques

. Respect et confiance de nos supérieurs hiérarchiques concernant notre qualité d'équipe autonome.

- ✓ « Savoir se dire les choses en douceur,
- ✓ Etre ponctuelles,
- ✓ Pas de hiérarchie dans l'équipe,
- ✓ S'entraider entre collègues,
- ✓ Partager ses idées et ses connaissances,
- ✓ Développer son autonomie suite au formations proposées,
- ✓ Prévenir ses collègues lors d'un arrêt de travail ou la pose de congés
- ✓ Accepter les changements et s'y adapter »

Cette charte a eu rapidement des impacts concrets sur le quotidien des aides à domicile et dans leurs prises de décisions.

« Avant, on contactait le responsable de secteur pour trouver la solution, maintenant on passe directement par sa collègue » (Exemple sur la gestion des clés de la personne accompagnée), aide à domicile, SAAD 2

« La charte permet de libérer la parole, de rappeler à l'ordre les autres collègues sur les règles qu'on s'est fixées », aide à domicile, SAAD 2

La nature des valeurs et principes fixées dans la charte concernent souvent des **règles de communication visant à réguler les relations entre aides à domicile**.

« Je *ne mets pas une prestation à ma collègue sans lui demander … sinon, je ne respecte pas la charte »,* aide à domicile, SAAD 2

La **charte de l'équipe est validée par le chargé de projet et ensuite signée par tous les membres de l'équipe locale et autonome**. L'équipe se laisse la possibilité **d'actualiser la charte en fonction de l'évolution de son fonctionnement** dans le temps.

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

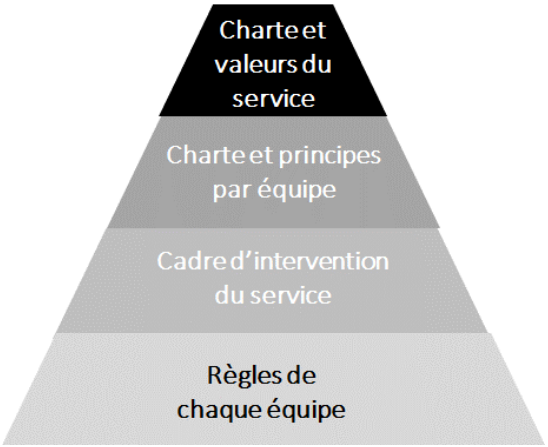
Le COPIL en charge du pilotage de la transformation a préalablement au lancement de toutes équipes définit « **3 cadres au sein desquels les équipes d'aides à domicile peuvent évoluer librement et en sécurité ».**

« *L'autonomie ne **se décrète pas**. Elle s'**accompagne**, elle s'apprend et elle est **encadrée**.* », direction, SAAD 2

Ces cadres servent de base à la construction des équipes locales et autonomes du service :

- Le **cadre des valeurs de l'association** construit avec l'ensemble du personnel de l'association (cf. la Charte des valeurs),
- Le **cadre légal** visant à respecter le droit du travail, la convention collective, le contrat de travail,
- Le **cadre économique** notamment le respect de la modulation.

Chaque équipe expérimentale a élaboré sa **propre charte de fonctionnement** qui définit plus finement les modalités de fonctionnement entre collègues. Ces **chartes d'équipe s'inscrivent en déclinaison de la charte des valeurs de l'association.**



Néanmoins, la **construction de règles plus précises sur le fonctionnement spécifique de l'équipe évaluée, et permettant de compléter la charte d'équipe, n'a pas encore été formalisée. Le service a commencé de travail de formalisation pour d'autres équipes transformée.** Voici quelques exemples de règles : « accepter la réalisation des prestations le week-end quand on intègre une équipe autonome », « ne pas refuser une intervention pour aider une équipe sur un autre territoire voisin », « ne pas refuser une prestation essentielle (levée, aide au repas, couché) »

Les aides à domicile et la responsable de secteur de l'équipe évaluée ont **bénéficié d'une formation visant notamment à définir les règles de chaque équipe, ses modalités de co-construction et d'évolution.**

L'équipe transformée prévoit de formaliser **ces régles dans les six prochains mois.** Elles permettront de **préciser notamment les rôles de chaque aide à domicile et ainsi leur niveau d'autonomie.**

Intensité d'auto-gestion envisagée / Missions envisagées

Les aides à domicile de l'équipe transformée **ont suivi au lancement du projet la formation** suivante **: « Savoir évoluer dans des équipes autonomes ».** Les thèmes abordés pendant les séances (deux jours) portaient essentiellement sur la **façon dont l'équipe s'empare du sujet de l'autonomie et les missions envisagées**.

L'intensité de l'autogestion de l'équipe a été évoquée **dès les premières réunions d'équipes.** Les **aides à domicile** ont ainsi exprimé **leurs souhaits sur les missions et rôles confiés à l'équipe** pour avancer progressivement dans leur transformation.

L'association avait **préalablement défini et présenté à l'équipe les différents missions / rôles envisageables, soit** :

- Gestion des plannings (1 à 2 personnes),
- Gestion du recrutement,
- Gestion des liens partenaires,
- Gestion des nouveaux dossiers,
- Gestion logistique (réservation salle de réunion, boisson chaude...).

Le service a défini le **contenu des rôles et ses missions rattachées.**

Lors de réunions d'équipe, les aides à domicile ont **nommé, en concertation, leurs référents par rôle**. La majorité des aides à domicile **était volontaire pour être référente d'une mission en fonction de leurs appétences respectives**.

« *Il n'y a **pas d'obligation à réaliser les rôles** : tout était au volontariat … Mais il faut que cela soit accepté par toute l'équipe, il faut juste **travailler sur le « pourquoi » on le fait** : soit pour que le bénéficiaire puisse être mieux accompagné, soit pour que les professionnels soient bien dans leur travail. La valorisation de ses deux buts était importante.* », responsable de secteur, SAAD 2

Ces attributions **ne sont néanmoins pas définitives**. Plusieurs professionnels ont exprimé le **sentiment d'être dans une situation « risquée » s'ils étaient amenés à réaliser des tâches non maîtrisées à ce jour**. D'autres **n'ont pas souhaité endosser directement une mission et préféraient attendre avant de se positionner.** Chaque référent, qui le souhaite, peut ainsi mettre fin à son rôle en informant l'équipe.

« *Pour certains rôles comme le planning, il faut des* ***appétences*** *de base, comme sur l'informatique par exemple (…) C'est bien également qu'elles aient des missions différentes pour éviter que tout le monde puisse modifier les plannings. Les autres aides à domicile doivent demander à celles qui ont les accès de faire les modifications* », responsable de secteur, SAAD 2

« Les équipes autonomes ne correspond pas à un modèle à décliner, mais plutôt ***une démarche à co-construire avec les équipes et ainsi de trouver son propre modèle*** », direction du service, SAAD 2

Le **chargé de projet et la responsable de secteur de l'équipe évaluée ont accompagné progressivement les aides à domicile sur la définition de leurs rôles** afin de pouvoir tester leur fonctionnement en équipe locale et autonome.

Le **renforcement des compétences nécessaires à la réalisation de leurs nouvelles missions a été essentiel**. Ainsi les aides à domicile ont suivi différentes formations. A titre d'exemple, les **référentes planification ont été formées à l'utilisation du logiciel de planning afin de pouvoir s'exercer sur des périodes données**.

Plusieurs intervenants à domicile ont sollicité la création d'un nouveau rôle : **la participation à l'évaluation des besoins à domicile, en lien avec le responsable de secteur.**

« *Les aides à domicile seront pertinentes pour évaluer les risques de pertes d'autonomie des personnes accompagnées. Elles pourraient aller identifier les signaux faibles chez l'usager alors que les responsables de secteur resteraient davantage sur l'axe principale de prises en charge prévues. Les intervenants proposeront également d'autres prestations complémentaires pour sécuriser la prise en charge et faciliter leurs interventions* », direction, SAAD 2

Le service comptait solliciter le conseil départemental pour demander le financement de ces premières évaluations à domicile par les intervenants à domicile. Ce projet a été validé par le département selon le principe d'une heure d'intervention d'aide à domicile par évaluation à domicile et n'implique pas de coût supplémentaire pour l'usager.

Niveau de délégation des tâches administratives et support

Le projet de transformation et **les cadres de référence s'appliquent à tout le service**. La direction souhaite **diffuser cette nouvelle culture professionnelle et ce mode d'organisation à l'ensemble des professionnels et non pas uniquement aux aides à domicile et à leur encadrement. Les fonctions support et administratives sont donc bien concernées par cette transformation,** tant au niveau des services, **des ressources et de la comptabilité qu'à l'accueil et au secrétariat.**

La direction souhaite ainsi **renforcer la transversalité entre les équipes de terrain et les services support.**

Par exemple, les **référents recrutement des premières équipes locales et autonomes ont été accompagnés dans la coordination et la planification des entretiens**. Des tests de recrutement en vue des congés d'été ont été réalisés avec l'accompagnement du responsable de secteur et des fonctions support en capital humain.

Le développement progressif de l'autonomie des premières équipes locales et autonomes (notamment celle évaluée) a ainsi renforcé **les liens avec les services administratifs** et a **permis de décloisonner leurs missions et tâches respectives**.

Le service **n'a néanmoins pas formalisé en tant que tel le niveau de délégation des tâches administratives** dans un outil dédié comme le Document Unique de Délégation.

Les équipes des services administratifs et support vont **plutôt intervenir en soutien et accompagnement des équipes locales et autonomes**. Ils assurent désormais un **rôle de conseil et d'apport d'expertises plutôt qu'un rôle de décision uniquement**. Il n'y a **pas nécessairement une délégation totale des tâches administratives aux aides à domicile** mais plutôt des relations de **coopération pour favoriser l'intelligence collective et valoriser le savoir des aides à domicile.**

Le degré de délégation de tâches et d'implication des aides à domicile est également **amené à évoluer dans le temps et en fonction du niveau de maturité des équipes.**

Niveau de responsabilisation des équipes

Le service a introduit le **principe de la coresponsabilité du fonctionnement de l'équipe tant auprès des responsables de secteur** dans le cadre de la formation *« Passer du rôle de manager à celui de coach »* qu'auprès des **aides à domicile** avec la formation « *Savoir évoluer dans des équipes autonomes* ». Cette responsabilisation des équipes est **étroitement liée à la construction d'un rapport de confiance** entre, d'une part les **membres de l'équipe,** et également **entre l'équipe et son encadrement**. La construction de cette confiance revient notamment **au rôle d'accompagnement confié au coach** (ancien responsable de secteur). Comme pour les fonctions support et administrative, le responsable et l'assistant de secteur adoptent désormais un rôle de ressource auprès de l'équipe transformée, dans son quotidien. La responsable de secteur est dans l'écoute des besoins des membres de l'équipe, les questionne lors de leurs réunions d'équipe pour endosser progressivement ce rôle de coach ou facilitatrice.

Effectivement, la **responsabilisation implique que les décisions soient prises en concertation entre les aides à domicile avec le soutien et l'appui du coach**. Certaines activités et tâches étaient **préalablement de la seule responsabilité du responsable de secteur** (la gestion des plannings par exemple) ou d'une fonction support (les ressources humaines pour le recrutement par exemple). Désormais, elles sont partagées entre les membres de l'équipe

« *Le rôle planning ne se limite pas à simplement changer de place les interventions, il faut aussi de la concertation en équipe en amont, questionner et prévenir les usagers pour répondre à leurs besoins et informer le responsable de secteur (…) Le référent planning peut aussi solliciter le service RH sur les recrutements pour faire connaitre leurs besoins (personnalité, les indisponibilités, etc.)* », responsable de secteur, SSAD 2

.

Implication des équipes dans la définition des règles

La définition des règles et des rôles confiés à l'équipe transformée n'a pas été formalisée.

« *Les règles **n'ont pas été formalisées dans un document ou un cadre spécifique**… C'est en **mettant en place notre fonctionnement en équipe qu'on s'est rendu comptes des différents points et règles à définir**. Mais rien n'est écrit quelque part* », responsable de secteur, SAAD 2

« *Il faut faire* ***des piqures de rappels lors des réunions****. S'il y a une nouvelle personne dans l'équipe, elle n'aura pas toutes les informations. Et même dans l'équipe actuelle on ne se souvient pas toujours de toutes les règles… Il* ***va falloir les formaliser dans une charte****. Par exemple : si on est du matin, on peut passer en journée normal s'il y a une absence dans l'équipe, c'est ça aussi la solidarité dans l'équipe … ce n'est pas comme à l'usine, on travaille pour des personnes.* », aide à domicile, SAAD 2

Le service projette également de formaliser ses règles par équipe locale et autonome pour définir le « pourquoi » chacun a souhaité s'engager dans la transformation.

L'implication des professionnels permettra **également de faire ressortir les spécificités et résultats attendus de chaque équipe**. Les aides à domicile et responsables de secteur pourront ainsi définir **clairement les délégations de rôles, « le qui fait quoi » et le périmètre de décision des équipes (cf. matrice RACI).**

Malgré l'absence de formalisation, 100 % des professionnels ayant répondu au questionnaire affirment avoir eu l**a possibilité de participer totalement ou partiellement à la définition du nouveau fonctionnement** (57% estiment qu'ils ont totalement eu cette possibilité et 43% estiment qu'ils ont partiellement eu cette possibilité).

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

Outils envisagés

Le service a pensé à l'importance des outils et conditions matérielles de la transformation dès la première expérimentation de 2018. Le service souhaitait lever tous les obstacles (matériels, procédures, etc.), dans la mesure du possible, qui pouvaient contraindre le travail quotidien des professionnels. La direction avait ainsi proposé aux aides à domicile concernées de **réfléchir à leur environnement de travail idéal lors de la première réunion d'équipe**. Toutes les propositions de l'équipe devaient être prises en compte et retravaillées lors des réunions suivantes.
Cette démarche a été réitérée lors du lancement officiel de transformation auprès des 10 équipes en 2020.

Le service avait également imaginé, dans un premier temps, de créer une boite mail dédiée au projet de transformation et à destination des salariés administratifs (au moins dans un premier temps) : cailloudanslachaussure@una61.fr. Cette adresse devait leur permettre de faire part à la direction de tous les problèmes techniques ou organisationnels auxquels ils sont régulièrement confrontés et qui empêchent la performance globale de l'association. En contrepartie, la direction s'engageait à répondre au problème dans les 15 jours et s'il n'y a pas de réponse possible dans l'immédiat, expliquer pourquoi. Cette démarche complémentaire aux groupes de travail avec les aides à domicile n'a pas pu être mis en place.

Avant même le lancement de la transformation, le service a veillé à accompagner le processus d'autonomisation des équipes sans qu'il ne soit source d'anxiété en proposant deux types d'accompagnements (à définir en équipe) :

- La **création d'outils simples permettant la gestion du travail en équipe et la réalisation de ses missions**, par exemple :
  - **Outils de pilotage économique** (mise à disposition des compteurs de modulation, ratio de performance économique de l'équipe, etc…). L'équipe transformée suivie dans le cadre de l'évaluation dispose par exemple de compteurs de modulation individuelle communiquée a minima une fois par mois (lors de la remise du bulletin de paie). Le suivi de la modulation, notamment lors de chaque réunion d'équipe, constitue le principal outil de pilotage utilisé par les membres de l'équipe locale et autonome.
  - **Outils de gestion des conflits** (par exemple, les tensions lors d'une réunion sont gérées à l'aide d'une toupie et d'une règle simple partagée par tous) : L'équipe locale et autonome a décidé, pour sa part, de mettre en place une cloche qui est utilisée par le référent, animateur de la réunion. Si la parole est monopolisée par un membre de l'équipe, l'animateur, par un retentissement de cloche, annonce qu'il faudrait veiller à laisser les autres aides à domicile s'exprimer.
  - **Outils RH (tableau des congés, grille de recrutement, etc…) :** l'équipe utilise également un tableau de gestion des congés pour anticiper la pause des congés (notamment l'été) et s'assurer de sa neutralité.

D'autres **besoins en terme d'outils ont aussi émergé lors du lancement des équipes qui s'installaient dans leur nouveau mode de fonctionnement**. Le service a ainsi mis à disposition un certain nombres d'outils et moyens, tous utilisés par l'équipe évaluée :

- Pour les équipes qui ont émis le souhait de pouvoir gérer leurs plannings, il s'est rapidement avéré nécessaire de les équiper **d'ordinateurs portables et d'une session leur permettant une connexion au logiciel de planification.** Le service a formalisé une **charte numérique** afin d'assurer un respect des règles de confidentialité (RGPD).
- En amont du projet de transformation, un réseau social d'entreprise (Workplace) **a été initié au sein de l'association**. Les équipes locales et autonomes comme celle évaluée ont été formées et encouragées à son utilisation. L'application a permis de créer une conversation d'équipe

(workchat) pour favoriser la qualité des échanges entre les aides à domicile elles-mêmes et entre les aides à domicile et leur responsable de secteur, mais aussi avec les fonctions support et la direction. Pour l'équipe évaluée, le groupe dédié comprend les aides à domicile, l'assistante et la responsable de secteur. Ce nouveau système de messagerie est plus simple et intuitif que celui proposé par le logiciel métier. Il s'avère ainsi que le niveau d'usage est plus important avec ce nouvel outil et depuis la création de l'équipe.

- Les deux premières équipes d'aides à domicile transformées ont émis le même souhait, **qu'un livret rappelant les limites d'intervention du métier d'aide à domicile** soit réalisé. Cet outil constituerait un élément de réassurance pour les équipes notamment vis à vis de leur périmètre d'intervention.

  Le livret a été réalisé par le service prévention de l'association. L'équipe transformée évaluée dans le cadre de l'étude utilise également ce livret en cas de besoin.
- Le **logiciel métier a été réajusté et son utilisation adaptée**, pour une utilisation plus intuitive par secteur et par équipe (cartographie et mise en place d'un code couleur).

Suite aux premières expérimentations conduites par le service, *il s'est rapidement avéré que des locaux et un espace dédié aux équipes permettaient de favoriser la vie et la culture d'équipe.* Dès lors, chaque équipe participant à l'expérimentation possède un espace dédié. L'association a donc réhabilité une pièce située au siège pour mettre à disposition des aides à domicile, de l'équipe évaluée, un espace dédié pour leur *permettre des moments de rassemblement et de convivialité*, *propice au bon développement de l'équipe*.

L'autre élément clé pour favoriser et accompagner la transformation passe **par la formation des équipes**. Cette dimension semble indispensable pour favoriser la transformation et **permettre à chacun d'utiliser les outils mis à disposition du personnel**. Le service estime également que ces formations permettent aux professionnels de prendre du recul par rapport à leur pratique et de bien vivre ces changements.

Processus envisagés

Le processus envisagé pour la mise en place de la nouvelle organisation a été décrit dans la réponse à l'appel à candidature de la CNSA. Ce processus reprend une présentation du parcours proposé par le collectif de dirigeants et formateurs qui a en partie accompagné le service dans sa transformation.

Ce parcours d'accompagnement comprend 5 sessions :

- Session 1 : confirmer l'envie. Cette première session comprend deux journées en inter-organisation pour connaitre et comprendre dans le détail des structures qui se sont déjà transformées. Cette étape s'est matérialisée par le témoignage du directeur d'une structure déjà transformée en équipe locale et autonome. Cette étape a permis de donner à **chacun l'opportunité d'adhérer volontairement** (ou pas) à la démarche.

- Session 2 : Poser les bases de la transformation. La deuxième session a permis de construire par équipe le « Pour Quoi » de la démarche, écrire la raison d'être spécifique, d'une telle transformation. Cette étape a été partiellement réalisée au regard de la méthodologie proposée dans la candidature de l'association. Effectivement, si l'équipe transformée a bien formalisé une charte sur les valeurs et sa raison d'être, elle n'est pas allée jusqu'à préciser les autres éléments prévus, soit :
  - Sur quoi l'équipe aura autorité de décision.
  - Vers qui l'équipe peut se tourner quand elle a besoin de support, ou d'expertise
  - Le cas échéant, comment est décompté le temps passé aux tâches internes, et comment ce temps est rémunéré
  - Qui fait quoi, quelles sont les étapes à suivre pour réaliser les rôles.
- Sessions 3, 4 et 5 : Intégrer le nouveau fonctionnement : Ces sessions s'organisent autour de journées de retours d'expérience, et d'apprentissages croisés. Ces journées de retours d'expérience ont impliqué la direction, le service support, les aides à domicile et les responsables de secteur des équipes. Le collectif en question n'a pas pu animer ces journées. Une consultante externe et le chargé de projet de l'association les ont donc animées directement. Le service a décidé de pérenniser cette démarche en proposant des **réunions inter-équipes régulières pour partager les bonnes pratiques et favoriser la mise en œuvre du processus de transformation pour les nouvelles équipes.**

La mise en place de la nouvelle organisation passe également par l'instauration d'un créneau horaire fixe et régulier pour se rencontrer afin d'affiner leur fonctionnement et d'optimiser la relation d'équipe. L'équipe transformée a décidé de se rencontrer une fois par semaine. Ce choix a été appliqué également par les autres équipes expérimentales.

Avec le temps, l'équipe a fait évoluer la fréquence de leurs rencontres car elle a estimé ne plus avoir besoin de se rencontrer aussi souvent. Les rencontres ont désormais lieu en fonction du contenu de l'ordre du jour qui reste établi par les membres de l'équipe. Cette fréquence est désormais d'une fois toutes les deux semaines en moyenne pour l'équipe évaluée.

« *Le développement de notre autonomie dans l'équipe s'est fait progressivement par :*

- *La sectorisation qui a entrainé une meilleure stabilité chez les clients. Il est donc plus simple pour nous de modifier les plannings en fonction de leurs attentes puisqu'on les connait mieux…*
- *La communication régulière (lors des formations, réunions et avec les outils workchat et workplace) et la meilleure connaissance de ses collègues. Il a plus de solidarité pour les remplacements… avant, il n'y avait pas de sentiment, plus d'individualiste et de suspicion*. », aide à domicile, SAAD 2

Le réseau social interne, workplace, permet ainsi d'évaluer au fil de l'eau le climat social du service avec la communication en direct de tous les salariés par leurs commentaires dans le fil d'actualité de l'association (par exemple sur les informations du CSE, les formations, etc.). Cet outil permet de déconstruire l'organisation pyramidale traditionnelle du service. Chaque professionnel peut s'adresser à la direction à tout instant sans passer par un mail. Le service travaille également sur un guide d'utilisation de workplace pour éviter les risques de dérives. L'outil de messagerie instantanée, workchat, permet quant à lui de créer des sous-groupes de discussion par équipe et de fluidifier les échanges entre intervenants à domicile et avec leur responsable et assistant de secteur. Une charte relative au droit à la déconnexion a été définie par le service pour réguler l'exercice par le personnel des outils numériques professionnels.

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

Thématiques de formation

Le service a mis en place trois types de formation, soit les thématiques suivantes :

- « Savoir évoluer en équipes autonomes »,
- « Savoir identifier ses émotions pour mieux communiquer »,
- « Passer du rôle de manager à celui de coach ».

Ces formations ont été animées par des prestataires extérieures à l'association. Désormais, le service a capitalisé sur ses premières transformations et a construit son propre support de formation « Savoir évoluer en équipes autonomes ». Cette formation est animée par le chargé de projet auprès des nouvelles équipes lancées.

Formation en communication

Environ la moitié des responsables de secteur du service ont suivi la formation « Passer du rôle de manager à celui de coach », (soit 8 jours – sessions de 1 ou 2 journées). Cette formation leur a permis de faire évoluer leur posture et leur métier.

Cette formation comprend plusieurs objectifs :

- Identifier les qualités et spécificités du manager coach : définir l'enjeu et l'intérêt de l'approche coaching avec l'équipe, introduire la co-responsabilité du fonctionnement de l'équipe et construire le rapport de confiance
- Maîtriser les outils du coach pour une communication fluide et efficace
- Orienter l'équipe vers les solutions : écouter, observer avec neutralité, développer la créativité de chacun et favoriser la décision d'équipe.
- Développer son assertivité : comprendre son mode comportemental et celui des autres.
- Savoir identifier et gérer des situations difficiles : Identifier et comprendre le conflit, prévenir les conflits au sein de l'équipe.
- Développer des équipes agiles et promouvoir leur autonomie : aider les équipes à prendre conscience de leur mode de fonctionnement.

L'ancien responsable de secteur de l'équipe évaluée a pu participer à cette formation et a fait part de sa satisfaction quant au contenu. Néanmoins, la nouvelle responsable de secteur de l'équipe transformée n'a pas pu participer à cette formation étant donné qu'elle était auparavant assistante de secteur. Elle a néanmoins été accompagnée par l'ancien chargé de suivi du projet de transformation dans l'animation des premières réunions d'équipe.

Formation en facilitation

Il n'a pas été organisé de formation en facilitation à destination notamment des responsables de secteur.

Formation fonction support

Les professionnels des fonctions support (RH, comptabilité, accueil, etc.), n'ont pas bénéficié de formation spécifique, que ce soit en amont ou pendant la transformation.

3.6. Accompagnement de l'équipe d'intervenants terrain

Thématiques de formation

Les membres de l'équipe transformée ont pu suivre la formation Interne « AGIR ET INTERAGIR AU SEIN D'UNE EQUIPE AUTONOME », dispensée par le charge de projet de l'association en charge du développement.

Le service a capitalisé sur les premières expérimentations et a pu apprendre de ses pratiques. En tenant compte du retour des différents professionnels de l'association et notamment des aides à domicile, ils ont ainsi créé leur propre formation interne. Elle est réalisée par le chargé de mission et se déroule sur deux jours.

La formation a été appréciée des aides à domicile et leur a permis **d'améliorer leur connaissance du projet des équipes locales et autonomes**. Cette formation a également eu pour effet de renforcer la cohésion d'équipe et de fluidifier la communication. Cette formation leur a donné des outils pour apprendre à mieux connaitre leurs collègues.

Les thèmes abordés pendant les séances portent essentiellement sur la façon dont l'équipe s'empare du sujet de l'autonomie :

- Cadre de la structure et les règles de chaque équipe : comment sont-ils définis, comment évoluent-ils, …
- Missions au sein de l'équipe : quelles sont-elles, comment sont-elles réparties, comment sont choisis les référents et pour combien de temps ;
- Focus sur chaque mission : recrutement, intégration, planning...
- Quels sont les outils avec lesquels on travaille au quotidien et comment les faire évoluer ?
- Relations avec le coach et les dirigeants de la structure : comment construire un relationnel constructif propice au succès collectif ?
- La conduite de réunions et la posture « orientée solutions »
- Quel est l'équilibre économique de l'équipe, comment l'animer, que se passe-t-il si l'équipe n'est pas "rentable"

Afin de préparer au mieux le rôle des référents planification, une **formation à l'utilisation du logiciel de planification « PERCEVAL »** a été dispensée par le chargé de projet et les responsables d'équipe. Deux sessions de 3 heures, chacune espacée d'un mois a été réalisées auprès de l'équipe transformée.

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

Revue des contrats de travail

Les contrats n’ont pas été revus suite à la transformation.

Revue des fiches de poste

Les fiches de poste n’ont pas été revues suite à la transformation.

Etant donnée l’évolution des missions de chacune des fonctions au sein du service, certains outils de gestion des ressources humaines sont amenés à évoluer afin de correspondre aux réalités de terrain et sécuriser les pratiques de chaque professionnel.

Au sein de l’association, ni les contrats de travail, ni les fiches de poste n’ont, pour le moment, évolués. Cette adaptation sera peut-être effectuée dans un temps ultérieur.

Conformité règlementaire des nouveaux documents

La conformité n’est pas vérifiable, les nouveaux documents n’ayant pas vu le jour. Néanmoins, la conformité réglementaire des documents actuels ne semble pas correspondre aux nouvelles réalités de terrain. Il conviendra donc pour le service d’ajuster ses outils de gestion des ressources humaines

Le service avait prévu initialement dans le budget prévisionnel de la réponse à son appel à candidature de solliciter une expertise juridique FIDAL. Il ne semble pas que cette expertise ait déjà été mobilisée.

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

Durée de cette étape

La durée du projet de transformation en tant que tel est estimée à 2 ans.

Coût de cette étape

Le coût du projet de transformation auprès des 10 équipes a été évalué à 409 654 €, soit environ 41 000 euros par équipe.Le montant de la subvention demandée à la CNSA s’élève à 327 704€, celle versée par l’AG2R à 50 000 euros et le reste étant financé par des fonds propres de l’association.

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

Généralisation et évaluation du projet	
Synthèse du critère d'évaluation	
Après plusieurs phases d'expérimentation, de transformation et évaluation, le projet se généralise. C'est la méthodologie la plus souvent suivie par les services évalués. Pour l'association UNA 61, le service s'engage désormais dans l'étape de généralisation du projet à l'ensemble des autres équipes prévues dans le cadre du projet financé par la CNSA. Le service souhaiterait aller plus loin en engageant également tous les autres professionnels de l'association. Le service peut désormais capitaliser sur les bonnes pratiques développées par les premières équipes transformées pour améliorer l'efficacité du processus de transformation (formation interne, partage d'expérience et savoir expérientiel, déploiement des nouveaux outils, modélisation, etc.).	
Points de vigilance	**Bonnes pratiques**
✓ **Financement d'un poste de chargé de projet**, indispensable pour s'assurer du suivi du projet de transformation (particulièrement pour un SAAD de cette taille) et **capitaliser sur les bonnes pratiques** ✓ **Difficultés de maintenir et faire avancer le projet**, en cas de turn-over du binôme Responsable et Assistant de secteur ✓ **Manque de financement pour généraliser le projet de transformation** à toute l'association malgré les demandes des professionnels ✓ Prévoir de **répondre à l'appel à candidature du Conseil départemental sur la dotation complémentaire** / qualité pour financer les futures transformations en équipes locales et autonomes	✓ Après une première phase d'expérimentation, le service a **internalisé la formation auprès des intervenants à domicile** sur les principes et outils du fonctionnement en équipe locale et autonome ✓ Le **suivi des résultats quantitatifs et qualitatifs** à intervalle régulier dans le cadre des bilans intermédiaires (tableau de bord et IAH) ✓ Le **suivi du budget dédié à la transformation** des équipes locales et autonomes ✓ Mise en place de **Groupes de travail sur des thématiques d'actualité** (recrutement, échange de pratique d'équipe) ✓ La modélisation **d'un parcours type de transformation** pour la généralisation de équipes locales et autonomes

4.1. Suivi et bilan intermédiaire des premières équipes

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

Le service réalise un suivi régulier en interne et plus formellement **des bilans intermédiaires** remontés à la CNSA. Le premier bilan intermédiaire du projet remonte au 12 décembre 2020 et le second à février 2022. A cette date, le service a utilisé environ 70% du budget prévisionnel prévu dans le cadre du financement CNSA. Un dernier bilan devrait être réalisé pour la troisième année d'expérimentation et les dernières équipes à se transformer (sur les 10 prévues). Au-delà de la présentation du projet, des actions mises en œuvre et de la conformité du planning, ces bilans décrivent également **les résultats quantitatifs et qualitatifs observés ainsi que les difficultés rencontrées**.

Ainsi, le service remonte plusieurs informations intéressantes concernant le processus de transformation. Au-delà des nombreuses interrogations que suscite ce projet, il permet plusieurs améliorations comme :

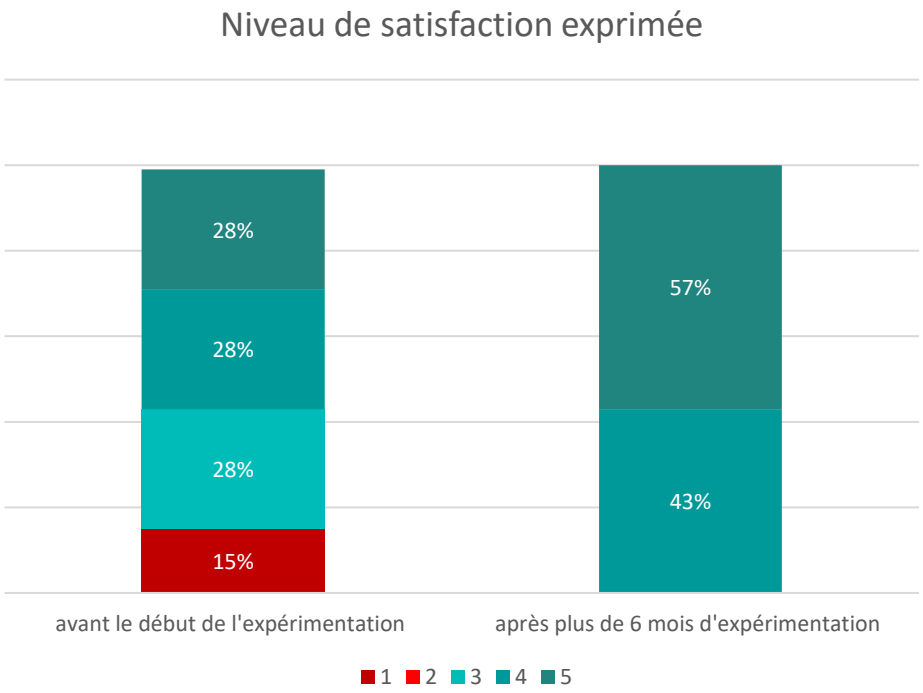
- ✓ Le sentiment d'appartenir à une équipe et d'être reconnu et écouté,
- ✓ Le souhait et la certitude de ne pas vouloir revenir en arrière pour toutes les parties prenantes du service,
- ✓ Le meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle,
- ✓ Des plannings plus stables et des clients satisfaits,
- ✓ Des prises en charge mieux organisées et qui répondent davantage aux besoins du bénéficiaire,
- ✓ Diminution importante des appels de clients accompagnés par les équipes autonomes,
- ✓ Une gestion des absences plus fluide, coconstruite, et mieux acceptée par l'équipe,
- ✓ Fluidification et réactivité de la transmission des informations,
- ✓ Une transparence qui permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'association, et qui permet ainsi de créer un lien de confiance,
- ✓ L'utilisation exponentielle du réseau social interne avec beaucoup de demandes d'aides à domicile pour installer ou rappeler l'utilisation de cet outil (notamment suite à la crise sanitaire et les difficultés de réunion des équipes).

Le bilan intermédiaire de l'équipe évaluée montre aussi certaines difficultés comme :

- ✓ Le fait de maintenir et faire avancer le projet, en cas de turn-over du binôme responsable et assistant de secteur,
- ✓ Les craintes de se lancer et de changer les habitudes des responsables et intervenants à domicile,
- ✓ Des rôles au sein de l'équipe pas toujours facile à définir, et qu'il est parfois impossible de faire tourner.

Concernant le ressenti des professionnels de l'équipe évaluée suite au déploiement, le retour est positif.

Pour les professionnels d'intervention, 57% d'entre eux ont évalué leur niveau de satisfaction à 5 (soit le maximum) après plus de 6 mois d'expérimentation, ils étaient 28% avant le début l'expérimentation (28% à 4 avant l'expérimentation contre 43% après).



Suivi d'indicateurs

Les résultats quantitatifs suivis dans le cadre des bilans reprennent **données et indicateurs présentés** ci-dessous :

Synthèse Annuelle

Secteur	Année	Heures contrat		Heures productives		Heures non productives: Doublons et Tutorats		Formations		Heures perdus		Temps de Réunion		Temps de Vacation		Total (Dont autres)		Coût des Kilomètres		Coût absences maladie		Modulation: Ecart Mensuel		Modulation: Heures Exc./Sup.		Turn Over	
			Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1		Ecart N-1
Alençon Périphérie	2019	23 532,0 h		17 977,2 h		13,1 h		130,0 h		55,0 h		224,5 h		2 005,0 h		2 713,9 h		20 885,70 €		2 862,70 €		1 506,4 h		326,5 h		0	
	2020	25 020,7 h	6,33%	17 962,0 h	-0,08%	26,1 h	99,24%	35,0 h	-73,08%	21,5 h	-60,91%	78,6 h	-64,99%	2 093,1 h	4,40%	2 518,3 h	-7,21%	22 313,71 €	6,84%	3 092,56 €	8,03%	891,1 h	-40,85%	210,6 h	-35,49%	1	#DIV/0!
	2021	30 254,2 h	20,92%	20 939,8 h	16,58%	101,6 h	289,27%	352,0 h	905,71%	7,3 h	-66,05%	340,5 h	333,21%	2 673,8 h	27,74%	3 870,4 h	53,69%	26 766,70 €	19,96%	6 687,90 €	116,26%	1 211,2 h	35,92%	186,8 h	-11,32%	6	500,00%
	2022		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%		-100,00%

Le service a également souhaité suivre un **indicateur spécifique, l'IAH**. Cet indicateur a été suivi pour toutes les équipes transformées dont celle évaluée dans le cadre de l'étude. L'IAH est suivi à intervalle de 7 mois pour l'équipe évaluée. Les premières évaluation (cf. tableau ci-dessous) démontrent une légère amélioration des conditions de travail. Le sentiment d'appartenance et de sécurité au travail représentent les deux critères d'évaluation en progression. Le tableau ci-dessous illustre les résultats de l'IAH pour l'équipe évaluée :

GROUPE 2 : Le Theil Sur Huisne - Alençon Périphérie				
Indicateurs	**Date**	Mars-21	**Date**	Oct-21
	Résultat	**T0**	**Résultat**	**T+7mois**
Indice d'alignement Humain	**68**		**69,5**	**2%**
Besoin physiologique	68,7		66,5	-3%
Besoin de sécurité	65,9		70	6%
Besoin d'appartenance	68,1		73,6	8%
Besoin de reconnaissance	69,4		68,8	-1%
Besoin de d'accomplissement	68		68,5	1%

4.2. Généralisation du modèle

Déploiement du modèle aux autres professionnels

Le service compte s'appuyer sur les retours positifs et les bonnes pratiques des premières équipes transformées pour les généraliser aux autres professionnels de l'association. Le service a ainsi identifié plusieurs thématiques sur lesquelles une généralisation est en cours de réalisation, ou à venir :

- ✓ Installation et Accompagnement de réseau social Workplace,
- ✓ Modification des pratiques autour du logiciel Métier pour l'ensemble des secteurs : Mise en place et adoption du Système de couleur et de cartographie par équipe.
- ✓ Mise en place de Groupe de travail sur des thématiques d'actualité (recrutement, échange de pratique d'équipe)
- ✓ Modification de prise de décision autour des congés (encourager les décisions co-construites)
- ✓ Mise en place et suivi de l'Indice d'Alignement Humain pour l'ensemble de l'association. Cette démarche a pour but d'utiliser cet indicateur pour réajuster les pratiques et mieux répondre aux attentes des équipes.

La direction du service souhaite également que **la philosophie de ce modèle puisse également s'étendre aux professionnels des fonctions support et assistantes administratives.**

« *La prochaine étape est également d'embarquer les administratifs dans ce mode de fonctionnement. Ils se rendent compte que ce modèle n'est pas une utopie et qu'il fonctionne. L'objectif est de déployer cette culture professionnelle de solidarité entre équipes (support, administrative et terrains). Un exemple récent témoigne de cette transversalité, lorsqu'un responsable de secteur en difficulté de recrutement se met à collaborer avec une assistante RH pour aller ensemble prospecter et déposer des flyers auprès de différents lieux (centres de formation, bibliothèques, mairies, etc.) du territoire et conclure un partenariat avec une école.* ***Il y a eu un dépassement de fonction de la part de chacun pour remplir une mission commune*** », direction, SAAD 2

Comme pour les équipes transformées qui ont formalisé une charte d'équipe, la direction prévoit également de travailler sur la formalisation d'une charte de la direction et des fonctions support (avec un cadre et des règles). Cette charte mettrait en valeur certaines notions comme l'assertivité ou encore les échanges directs et transversaux (sans passer par la direction systématiquement). Il reviendra à la direction de s'assurer de sa bonne mise en œuvre.

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. Des intervenants et des responsables de secteur pas encore engagés dans la transformation demandent même à la direction d'aller sur le projet. Ces retours et attentes exprimés par les professionnels encouragent 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 direction souhaiterait financer la généralisation du projet par le biais de la dotation qualité / complémentaire du Conseil départemental prévue dans le cadre du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) de 2023.

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. Le service a même défini un programme d'accompagnement type pour une équipe de 10 aides à domicile en 15 réunions thématiques et deux formations organisées sur 18 semaines, soit :

1. Présentation et planning
2. Définir les missions du RS et AD, sur quoi je veux interagir
3. Définir les cadres et présenter les rôles dans une équipe autonome
4. Construction de la charte
5. Point Outils numériques
6. Point modulation, règles de planification
7. Point Prises en charge (par exemple : le fonctionnement de l'APA, son financement, le respect du nombre d'heures prévues)
8. Point formations, bienveillage
9. **Formation agir et interagir en équipe autonome** (deux jours de formation)
10. Définition des rôles
11. **Formation planification** (1 journée de formation)
12. Point partenaires

13. Point relation client
14. Point sectorisation (trois réunions)
15. Point Recrutement

L'accompagnement type est complété par les temps de présence du chargé dont la fonction est indispensable pour s'assurer du bon déroulement de la transformation. Le **coût de ce programme d'accompagnement s'élève ainsi à 11 364 euros pour une équipe de 10 aides à domicile**.

Le service **intègre également en plus les réunions d'équipe hebdomadaires, soit en moyenne 22 réunions par an, représentant une enveloppe d'environ 10 00 euros pour une équipe de 10 aides à domicile.**