

« Innover dans les organisations et le management des services d'aide à la personne »

Contexte du projet

L'ambition d'une action cohérente et globale sur le secteur des services à domicile est ouvertement affichée par les acteurs régionaux de la Nouvelle-Aquitaine, depuis les actions portées par le GIP Autonom'lab jusqu'à la récente feuille de route silver économie du Conseil

Ce que dit la feuille de route Silver économie 2018/2021

Chantier n°2 – Aider au bien vieillir

1/ Les grands domaines stratégiques et les mesures

- *Valoriser les métiers de l'autonomie : qualité, reconnaissance, évolution dans l'emploi*

→ La formation des encadrants et des employeurs

« Participer à l'amélioration de la performance opérationnelle et à la satisfaction des usagers dans les structures d'aide à domicile. Cette action permet d'inscrire les structures d'aide à domicile dans une démarche de progrès en continu, en apportant par la formation des encadrants les outils nécessaires à l'amélioration de la satisfaction des usagers, des salariés ainsi que de l'efficacité de l'organisation.

Placer les employeurs des structures d'aide à domicile dans une perspective de *lean management* en adaptant aux entreprises de services les principes de l'action régionale « Usine du Futur ». Le programme Usine du futur a une double ambition : à court terme, redonner des marges de manœuvre aux entreprises en les accompagnant vers l'excellence opérationnelle. À long terme, soutenir la transition vers l'Usine numérique et connectée ».

Régional qui en expose les principaux enjeux. Parmi les réflexions déjà engagées lors des groupes de travail, une attention particulière a été portée sur les enjeux de formation des encadrants et des employeurs des services d'accompagnement et d'aide à domicile (SAAD) et des services polyvalents d'aide et de soins à domicile (SPASAD) (voir ci-contre).

Cette attention s'explique par le postulat suivant : **les structures les plus pérennes (efficacité, continuité de service, faible taux d'absentéisme etc.) sont celles qui expérimentent des méthodes organisationnelles et managériales innovantes.** En effet, un certain nombre de difficultés structurelles des SAAD et des SPASAD trouvent des solutions innovantes dans l'organisation managériale de ces structures, à l'image d'Aloïs (expérimentation d'une méthode *lean management*), ou encore d'Alenvi qui s'approprie une démarche originale (développement du *self-management*) entreprise par Buurtzorg aux Pays-Bas.

Zoom. Aloïs et le *lean* dans les services à la personne

Arnaud Barde fonde Aloïs en 2015, et fait appel à un coach *lean* pour améliorer ses pratiques managériales. Il déploie un certain nombre d'actions qui lui permettent d'envisager sereinement un développement très rapide (la structure compte plus de 130 salarié.e.s aujourd'hui).

- Réunions d'équipe pour la résolution des problèmes

Réunions une fois par semaine pour faire remonter les problèmes spécifiques rencontrés, identifier leurs causes et les contre-mesures possibles. **Résultats : amélioration des conditions de travail et de la qualité des services.**

- Questionnaires Clients

Questionnaires pour évaluer la satisfaction et la sérénité des bénéficiaires, et ajouts de remarques visant l'amélioration de la qualité de service. **Résultats : stabilisation d'une clientèle plus satisfaite.**

- Plannings et fiches techniques

Grilles d'auto-évaluation afin que chaque intervenant puisse identifier et remonter ses besoins de formation ou bien ses capacités à former ou encadrer. Création d'une fiche technique pour chaque client. **Résultats : amélioration de la personnalisation des services et de l'efficacité des personnels.**

• Process de recrutement innovant

Une période d'adaptation au poste d'une durée variable (jusqu'à 10 semaines) peut être proposée au regard des profils des candidats et des techniques spécifiques d'accompagnement. Ceci afin d'une part de permettre une insertion la plus durable possible dans l'emploi et des conditions de travail les plus confortables pour le nouveau salarié et d'autre part d'assurer la sérénité du bénéficiaire. **Résultats : ces salariés, parfois les moins expérimentés, font aujourd'hui partie des meilleurs éléments de l'équipe ALOÏS.**

Zoom. Buurtzorg et Alenvi : le *self-management* et la valorisation des auxiliaires

L'entreprise Buurtzorg est née en 2006 pour répondre aux absurdités amenées par la rationalisation extrême des services infirmiers de quartier aux Pays-Bas. L'entreprise met en place une vision audacieuse de *self-management* : « transférer le pouvoir d'agir aux professionnels de terrain ». Ainsi, en organisant l'ensemble de son personnel en équipes auto-gérées de 10-12 personnes, le siège de l'entreprise qui comprend une vingtaine de personnes (en 2015) parvient à gérer un personnel de plus de plusieurs milliers de personnes. Ces équipes n'ont pas de hiérarchie, les différentes tâches (recrutement, plannings etc.) sont partagées entre les membres de chaque équipe.

En France, l'association Soyons Humain cherche à importer ce modèle en insistant sur les vertus managériales et organisationnelles de l'approche de Buurtzorg, en partenariat avec l'entreprise néerlandaise. Le modèle est notamment déployé par Alenvi (structure créée en 2016) dans le secteur de l'aide à domicile. La structure met en œuvre un certain nombre d'actions dont le l'objectif principal est de valoriser la profession d'auxiliaire en espérant impacter la qualité des services rendus aux bénéficiaires :

- **Communautés autonomes de 10 auxiliaires en *self management***
- **Recrutement, prospection, plannings et qualité gérés par les auxiliaires**
- **Formations centrées sur le savoir-être et plus spécifiquement sur la coopération, la communication empathique et la prise de décision sans hiérarchie.**

Une mesure d'impact social de l'action d'Alenvi réalisée en 2018 montre des résultats très encourageants à la fois sur la qualité des services, la satisfaction des bénéficiaires et les conditions de travail des auxiliaires. D'autres structures ont réussi à transformer leurs organisations en s'appuyant sur ce modèle, notamment L'un&L'autre (Rouen), Vivat (Lille).

Les fondements du *self-management* sont multiples : absence de hiérarchie, fonctionnement par petites équipes autogérées... Frédéric Laloux, dans Reinventing Organisations : Vers des communautés de travail inspirées, a repéré et mis en valeur des modèles organisationnels innovants, notamment le modèle Buurtzorg. Il rappelle que le *self-management* se fonde sur l'idée que les systèmes trop complexes sont moins efficaces si la prise de décision est trop hiérarchisée, trop verticale. L'idée est donc de parvenir à maintenir une structure d'action en supprimant la hiérarchie composée par les managers et ce en recentrant l'organisation sur sa raison d'être, qui est d'être au service de ses professionnels, et de créer le contexte qui va leur permettre de travailler en équipe, de se soutenir, d'apprendre les uns des autres, de prendre des initiatives pour mieux servir leurs clients.

Les exemples d'Aloïs, Buurtzorg, Alenvi et les autres permettent de mettre en lumière une pluralité de solutions innovantes disponibles et susceptibles d'apporter des réponses aux problématiques du secteur. Ces solutions s'inscrivent dans un contexte plus global de réflexions sur les modèles de management et les conditions organisationnelles de l'efficience économique et sociale. **En effet, de nouvelles méthodes de management émergent depuis une vingtaine d'années, souvent en réponse à des enjeux d'équilibre et de survie économique.** Ces nouveaux modèles ont notamment comme points communs :

- La volonté de limiter la distinction entre « experts » et « exécutants » : tous les employés ont un niveau d'expertise à prendre en compte.
- Un recentrement sur les objectifs à atteindre, un placement de la raison d'être des structures et des entreprises au cœur de leurs objectifs et de leur survie économique.
- La préférence donnée à la polyvalence plutôt qu'à la spécialisation pour favoriser la flexibilité et l'utilisation de toutes les ressources.
- L'idée que la productivité n'est pas une fin en soi, et qu'il est préférable, sinon de travailler plus vite, du moins de travailler *mieux*.

La Région Nouvelle-Aquitaine est proactive dans la mise en œuvre de telles solutions. Pionnier dans la dynamique « Nouvelle France Industrielle », le Conseil Régional déploie notamment le programme « Usine du futur » afin d'accompagner les entreprises du tissu industriel dans leur transition écologique et organisationnelle. Toute la question est de savoir comment et à quelles conditions adapter ces enjeux nés de l'industrie au secteur des services à domicile, marqué par des difficultés aussi grandes que spécifiques, qui menacent leur équilibre économique et leur survie. En effet, face au défi de l'augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes, les enjeux liés à l'attractivité des métiers des services à domicile sont prépondérants et invitent à repenser l'ensemble du système organisationnel et managérial de ce secteur afin d'améliorer les conditions de travail, la valorisation de ces métiers et *in fine* la qualité des accompagnements. Aujourd'hui, face aux difficultés qu'ils rencontrent, un certain nombre de structures de services à domicile expérimentent des solutions managériales et organisationnelles innovantes qui sont susceptibles de répondre à des défis tels que l'absentéisme, le recrutement (et le maintien dans l'emploi), l'amélioration de la qualité de service et la satisfaction (donc le bien-être) des bénéficiaires. A une échelle plus large, rendre plus attractifs les métiers de ce secteur par la révision des modèles organisationnels et managériaux peut également permettre de créer et de stabiliser de nombreux emplois non délocalisables.

Dans ce cadre, Autonom'lab a d'ores et déjà repéré de nombreuses initiatives permettant de répondre aux défis pluriels du secteur du domicile. Avec ce programme « Innover dans les organisations et le management des services d'aide à la personne » le Living Lab, soutenu par la Région et en collaboration avec ses partenaires, entend s'appuyer sur ces initiatives pour mettre en œuvre une action d'une ampleur plus grande en recherchant et en expérimentant des solutions innovantes de management et d'organisation des services à domicile. Tout l'enjeu est alors de repérer ces initiatives, d'en évaluer l'impact et d'en permettre le déploiement à d'autres structures. L'ambition d'une telle action dépasse le cadre managérial du projet, et concerne directement les personnes âgées et en situation de handicap à travers la qualité des services qui leur seront fournis.

Notre ambition

Il s'agit d'allier efficacité économique et bien-être au travail et de proposer une meilleure qualité de service aux personnes âgées et en situation de handicap par la pérennisation et l'optimisation des services à domicile en Nouvelle-Aquitaine.

Finalités et porteur du projet

En tant que porteur désigné par la Région et ses partenaires, Autonom'lab souhaite mettre son expertise au service des finalités du projet et des attentes identifiées des parties prenantes :

- ➔ Fort d'une longue et riche expérience dans le secteur de l'aide à domicile Autonom'lab souhaite inscrire ce projet dans la continuité de son action en accompagnant les dirigeants dans leur prise de recul sur le fonctionnement organisationnel et managérial de leur structure afin de pérenniser les organismes du secteur dont la survie est parfois menacée et d'améliorer la qualité de travail et de service.
- ➔ En tant que Living Lab fondant son action sur l'*open innovation* et l'animation d'un réseau d'acteurs, Autonom'lab souhaite stimuler le partage de bonnes pratiques entre SAAD et SPASAD. L'objectif de cette démarche est de renforcer les relations entre dirigeants du secteur, souvent confrontés à des difficultés similaires, et ainsi de permettre un développement économique pérenne de ce secteur porteur d'emplois. Le projet vise ainsi la résolution de problèmes complexes en faisant appel à la collaboration et l'intelligence collective.

- Enfin, en tant qu'activateur de projets innovants, Autonom'lab souhaite donner à ce projet une double finalité sociale et économique. D'une part, en favorisant le bien-être des personnels des SAAD et SPASAD (élargissement des missions, stimulation, conditions de travail) et des personnes âgées et en situation de handicap (satisfaction, qualité des services et des relations humaines). D'autre part, en accompagnant les dirigeants vers le développement de pratiques organisationnelles et managériales innovantes, il s'agit de soutenir l'innovation et *in fine* le développement économique et l'emploi dans le secteur des services à domicile dont l'équilibre économique est souvent menacé.

Soucieux de mettre en œuvre une démarche et une méthodologie collective de travail, le GIP Autonom'lab veillera à mobiliser les nombreux acteurs de Nouvelle-Aquitaine : services de services à domicile (SAAD et SPASAD), services de la Région (silver économie et partenariats et formation), ARS, OPCA, organismes de formation, Conseils départementaux, ARACT etc.

Objectifs du projet

- Accompagner ces structures du domicile en étant attentif à leurs besoins et leurs attentes en matière d'innovation managériale et organisationnelle
- Former les dirigeants à des méthodes managériales et organisationnelles innovantes et les outiller afin d'optimiser leurs pratiques
- Impliquer les équipes pour faciliter la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie

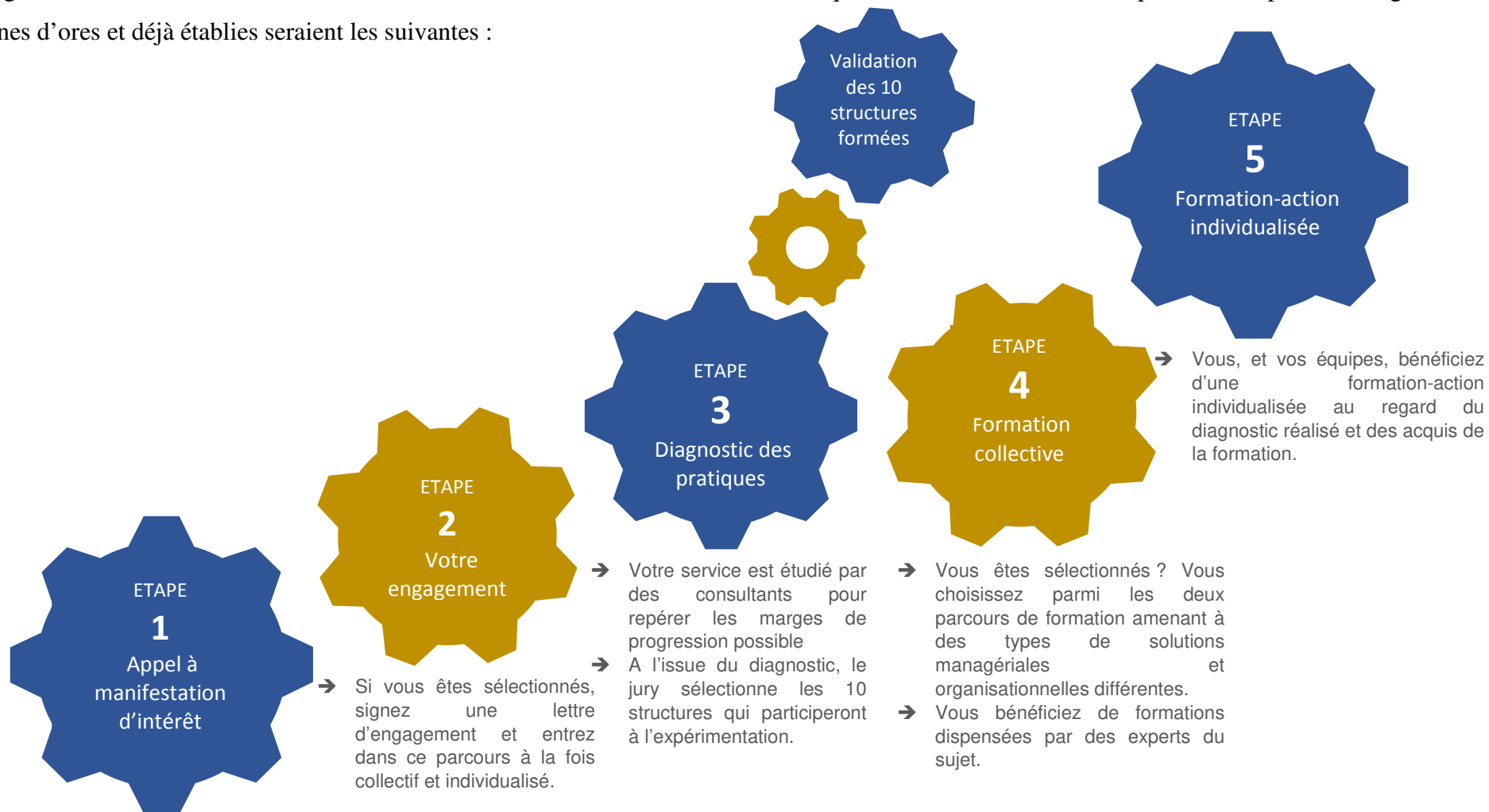
Cibles du projet

Le projet, en adéquation avec le cadre d'action déployé en Nouvelle-Aquitaine et notamment avec la feuille de route silver économie 2018/2021, cible prioritairement les dirigeants, les managers et les managers de proximité des structures d'aide à domicile.

Par ailleurs, ce programme « Innover dans les organisations et le management des structures d'aide à domicile » veillera à intégrer une pluralité de structures (publiques, privées non lucratives et privées lucratives) de taille différente : en effet, force est de constater que les difficultés rencontrées par les organismes du secteur concernent aussi bien les entreprises que les associations, les petites structures que les grandes. Cela permettra néanmoins d'isoler les particularités de chaque service à domicile et d'être en mesure de leur apporter des solutions relativement personnalisées.

Programme

Afin de ne pas établir une méthodologie inadaptée aux structures d'aide et de soins à domicile, il est convenu d'approfondir le déroulé précis de ce programme de formation/action avec les structures concernées lors d'une rencontre qui se déroulera le 16 octobre prochain. Cependant les grandes lignes d'ores et déjà établies seraient les suivantes :



→ Vous êtes intéressés par cette démarche? Répondez à cet appel à candidature !