



I-MANO

MESURE D'IMPACT SOCIAL

- Rapport complet -

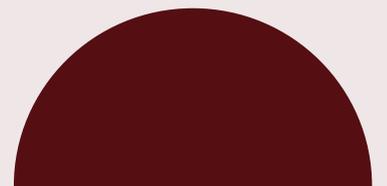
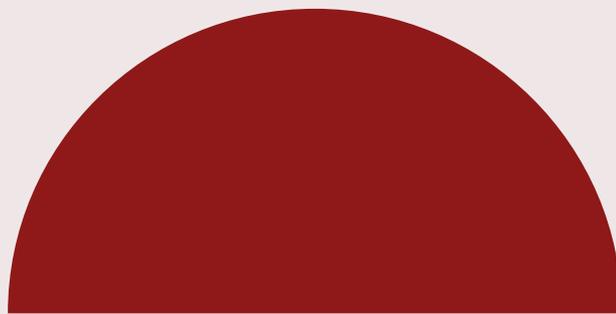
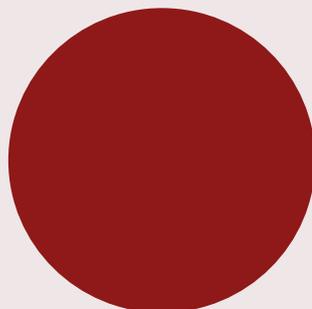
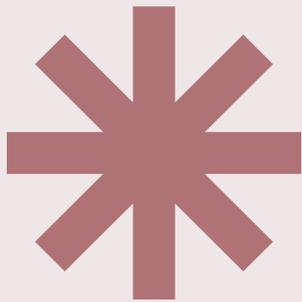
Lucie Chevalier, sociologue



Ce document vise à présenter les premiers enseignements tirés de la mesure d'impact social du programme I-MANO, programme de soutien à l'innovation managériale et organisationnelle à destination des Services d'Aide À Domicile développé en Nouvelle-Aquitaine par le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine de 2019 à 2022.

* Introduction	3
– Mot du Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine	4
– Mot de la chercheuse	4
– Présentation du Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine	5
* Programme I-MANO	6
* Mesure d'impact social	17
– Contexte de l'évaluation d'impact social	18
– Contexte du secteur de l'aide à domicile	20
– Hypothèses des acteurs	21
Hypothèses développées	21
Sous hypothèses	21
– Méthodologie de la mesure d'impact social	22
– Indicateurs retenus	27
* Résultats	31
– Synthèse des enseignements	32
Une analyse selon les hypothèses des acteurs	34
– Résultats détaillés	36
Indicateurs de performance et de résultat	36
Les chiffres de la participation	36
Communautés I-MANO	36
Valorisation du programme	37
– Indicateurs d'impact	38
Questionnaires équipes terrain et encadrement	38
Qui sont les répondantes au questionnaire ?	38
Résultats des questionnaires équipes terrain et encadrement	41
Résultats des questionnaires des participant.es au programme	43
Analyse des résultats	43
Des effets limités sur les contenus concrets du travail	44
Des effets qui s'amorcent, notamment du côté des relations internes	47
Ce que le programme semble avoir produit : participation et adhésion au programme	50
– Distinctions selon les profils	53
– Approches	55
Une autre voie d'analyse des approches : le « SWOT »	59
Pour les dirigeants : quelques résultats clés	64
Des exemples concrets de réalisations	68
* Éléments d'analyse	72
– Analyse critique	73
– Risques, limites, enjeux	76
– Recommandations	77
* Glossaire	78
* Bibliographie	80

Introduction



En 2019, le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine a mis en place un **programme de soutien à l'innovation managériale et organisationnelle** auprès de 14 services d'aide à domicile de Nouvelle-Aquitaine: **le programme « I-MANO »**.¹

Financé par la **Région Nouvelle-Aquitaine, AG2R La Mondiale et les CARSAT Centre Ouest et Aquitaine** (avec le soutien des **OPCO: Uniformation, Entreprises de Proximité et Santé**), ce programme vise à amorcer une transformation des structures en proposant **plusieurs approches managériales** différentes. Les structures de toutes tailles et statuts confondus ont ainsi pu choisir entre **6 parcours de formation différents** (Gouvernance partagée, Management par la Qualité de Vie au travail, Montessori dans l'aide à domicile, Lean management, Approche d'inspiration  Buurtzorg, Organisation Collaborative) pour conduire leur transformation.   ce programme est associée une **démarche de recherche** ainsi qu'une évaluation de l'impact de celui-ci.

Ce rapport vise à **restituer les analyses de cette mesure d'impact**.

Mot du Gérontopôle

Dès la préparation de ce programme, le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine a souhaité mettre en place une démarche d'évaluation de sa mesure d'impact social. En effet, la mobilisation de telles sommes financières, au service d'un projet d'innovation sociale, qui par définition est nouveau tant dans son contenu, sa méthodologie que dans sa finalité, nous y incitaient. Mesurer l'impact social, cela signifie pour nous, identifier les résultats obtenus, les changements générés pour les différentes parties prenantes au regard des intentions émises initialement et des actions réalisées. C'est aussi rendre des comptes de l'usage de ces fonds publics et privés, et ce en interrogeant directement ou indirectement ces différents acteurs impliqués. Confier ce travail de mesure d'impact social à un chercheuse en contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) avait pour ambition pour nous, de s'appuyer sur la rigueur scientifique de la recherche d'un cadre plus large de la réalisation d'une thèse pour questionner nos hypothèses et nos résultats au regard du contexte du secteur. Ce choix avait aussi pour intérêt de combiner un regard à la fois extérieur car réalisé par un acteur diff rent du chef de projet mais aussi un regard d'une personne participant à chaque étape du programme et ayant accès au long cours à tous les travaux et livrables du programme en vue d'un matériau d'analyse le plus large possible et sur une durée longue. Le travail réalisé par Lucie Chevalier, doctorante en sociologie au GRESCO (Limoges) et au LEST (Aix-Marseille), s'avère instructif à la fois dans les conclusions qu'il propose sur les effets d'un tel programme mais aussi riche d'une méthodologie et d'indicateurs permettant que d'autres acteurs amorçant ce type de démarche de transformation managériale et organisationnelle puissent s'y référer.

Clotilde Berghe,
responsable du pôle Valorisation des métiers et formation



Mot de la chercheuse

Peu accoutumée à l'évaluation pratique de dispositifs, la sociologie a plutôt pour intérêt le dévoilement des coulisses de ces derniers. Cet exercice de mesure d'impact social a donc été, pour la jeune chercheuse que je suis, un exercice stimulant. Stimulant car touchant du doigt des débats sur le travail, brûlants d'actualité. Stimulant car nécessitant de répondre aux attentes des acteurs du secteur, tout en respectant une temporalité parfois difficile à estimer et avec des indicateurs ne rendant pas toujours compte de la richesse des pratiques observées. Stimulant enfin, car impliquant de faire dialoguer les exigences de la recherche avec des aspirations plus pratiques.

L'angle de la sociologie des organisations et du travail, retenu pour l'analyse du programme I-MANO, a tenté de s'intéresser à ce que ce dispositif révèle des transformations plus générales du secteur de l'aide à domicile, mais aussi du monde du travail dans le secteur médico-social. Moins centré sur les conditions de réussite du dispositif, comme peuvent le faire les sciences de gestion ou la psychologie du travail, il s'est agi ici d'analyser la réception et les effets de ce programme par les différentes parties prenantes, notamment les professionnelles de terrain, d'encadrement et les directions.

(1) <https://gerontopole-na.fr>

Cet exercice de mesure d'impact social, comme tout processus évaluatif, comporte des biais et des angles morts. Les résultats présentés ici sont à lire en ayant conscience de ces biais, qui sont détaillés plus loin dans le document. Des approfondissements et analyses complémentaires seraient nécessaires pour cerner au mieux la diversité des effets du programme I-MANO. Nous avons tenté ici de ne pas sur-interpréter les données recueillies, sans leur faire dire autre chose que ce qu'elles peuvent livrer. La rédaction de ce rapport aura tenté d'intégrer de nombreux commentaires visant à alerter le lecteur ou la lectrice sur le recul à avoir quant à l'analyse présentée.

Le logo suivant a justement été créé afin de signaler les résultats qui doivent être confortés par d'autres recherches.



Le programme I-MANO, et a fortiori les résultats de son impact, font l'objet d'attentes importantes de la part des financeurs, du Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine, des prestataires et des participant.es, mais aussi plus largement de l'ensemble du secteur qui s'intéresse de près à ces innovations managériales et organisationnelles. Le secteur du domicile est un secteur sinistré, aux conditions de travail et d'emploi précaires. Les tentatives de mise en débat des organisations sont toujours positives, mais ne doivent pas occulter un débat plus général sur le financement de ce dernier et sur la soutenabilité du travail qu'occupent majoritairement les femmes qui prennent soin de nos concitoyens les plus vulnérables.

Je remercie vivement le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine de m'avoir confié cette stimulante mission, et plus particulièrement Clotilde Berghe en charge du programme I-MANO. Je remercie également Dina Santos Araujo du Service Ingénierie Recherche de l'Université de Limoges pour son aide précieuse dans le traitement statistique des résultats recueillis, ainsi que toutes les personnes ayant participé aux questionnaires et entretiens de cette mesure d'impact.

Lucie Chevalier, sociologue

Présentation du Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine

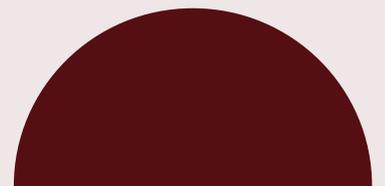
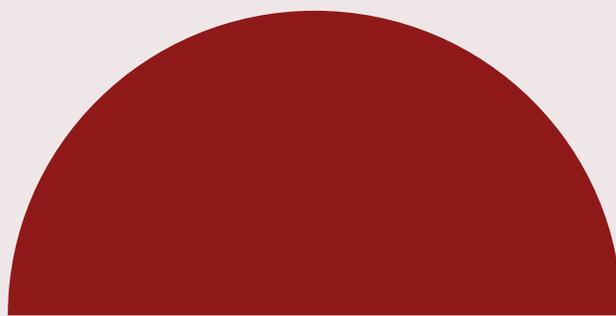
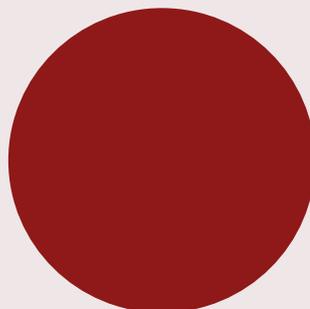
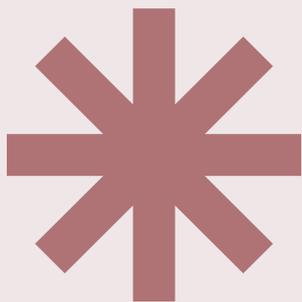
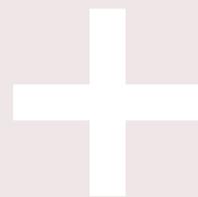
Le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine a pour mission de **développer la recherche et l'innovation dans l'aide au mieux vieillir à travers la prévention, la promotion d'un vieillissement dynamique, l'accompagnement de la personne âgée dans tous ses choix et quels que soient ses besoins.**

Il s'agit de créer et d'animer un **écosystème de collaboration mutuelle** pour initier des liens entre les industriels, les professionnels et scientifiques, les acteurs du soin, les collectivités du territoire et les personnes âgées, premières bénéficiaires de tous les travaux.

Pour cela, le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine s'appuie sur des méthodes de co-construction, de partenariat et d'innovation ouverte en se positionnant au plus près des usagers.

Avec plus de 200 adhérents répartis sur l'ensemble du territoire et une équipe de 10 salariés, le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine a pour **vocation d'impulser, co-construire et améliorer les réponses apportées aux défis du vieillissement.**

Le programme I-MANO



Le programme « I-MANO » a été lancé à l'été 2019 sous la forme d'un appel à candidature sur le territoire de la Nouvelle-Aquitaine.

« Cette démarche invite les dirigeants à se projeter sur la transformation de leur structure visant à questionner le sens et la raison d'être de leur organisation, à renforcer la participation des professionnels de terrain dans la prise de décisions, à questionner son mode de gouvernance, de travail en équipe... Ce programme implique donc une capacité pour le dirigeant à se remettre en question, à envisager de nouvelles pratiques de travail en commun et à revoir sa posture. Ce programme amènera aussi les équipes à évoluer dans leur mode de travailler ensemble, dans la responsabilisation et passera notamment par des étapes de prise de conscience de leurs capacités, de modification des modes de communication susceptibles de prendre du temps. Cette démarche devra également prendre en compte l'amélioration des conditions de travail des salariées². »

Ce projet s'est déroulé selon 4 objectifs :

1 ●

Sensibiliser les acteurs du secteur aux liens entre modèles organisationnels, managériaux et économie et ainsi découvrir différentes approches et modèles potentiellement intéressants et inspirants pour eux ;

3 ●

Former (en inter-structures) les dirigeants et des membres de leurs équipes aux techniques qui leur permettront de construire leur propre vision, de s'approprier les concepts et de dessiner un plan d'actions pour leur organisation ;

2 ●

Diagnostiquer la maturité des structures participantes pour leur permettre de définir leur projet de transformation et permettre au jury de sélectionner les structures qui poursuivront l'accompagnement ;

4 ●

Former dans les structures les équipes pendant 10 mois afin d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans l'aventure de la transformation en partageant le sens et la vision, et en s'appropriant les outils nécessaires.³

Le coût du programme est évalué à environ 650 000 euros, financé par le Conseil Régional, les CARSAT, l'AG2R La Mondiale, ainsi que grâce au soutien des Opérateurs de Compétences (OPCO) sur le reste à charge des structures.

Plusieurs partenaires sont associés au programme I-MANO depuis sa constitution : au-delà des financeurs, **d'autres acteurs territoriaux ainsi qu'issus du monde de la recherche se sont penchés sur le sujet** afin de co-construire cette expérimentation. Ainsi, l'ARACT Nouvelle-Aquitaine, l'ADI Nouvelle-Aquitaine, plusieurs Conseils Départementaux, des fédérations professionnelles (ADEDOM, FEDESAP, FESP, notamment), sont associés régulièrement à travers des comités de pilotage permettant de suivre le déroulé du programme et de prendre les décisions qui s'imposent à chaque étape.

(2) Extrait de l'appel à projet (3) Ibid

Phase 1: Sensibilisation à différentes approches managériales et organisationnelles

Le projet a débuté par la phase 1 (janvier-septembre 2020) correspondant à la participation de 19 SAAD à des journées de sensibilisation à des approches managériales innovantes:

La Gouvernance partagée



Cette approche propose de rompre avec l'organisation hiérarchique du travail et en visant l'implication de tous les salarié.es dans les processus de décision et en redistribuant le pouvoir et la responsabilité au service d'un meilleur épanouissement des individus et d'une meilleure performance de l'entreprise. Cette formation est assurée par le cabinet «hum!» de l'Université du Nous.

Le management par la Qualité de Vie au Travail



Cette approche consiste à améliorer les conditions de travail des salarié.es tout en visant la performance de l'entreprise. Cette approche est proposée par Resanté-Vous, basé en Nouvelle-Aquitaine.

Le Lean Management



Ce système d'organisation industriel, d'abord initié par Toyota au Japon, est marqué par la recherche de performance, de motivation et d'engagement des salarié.es et ce dans le cadre d'une démarche d'organisation apprenante. C'est le cabinet RUBBEES, basé en Nouvelle-Aquitaine, qui a été sélectionné.

L'approche d'inspiration © Buurtzorg



Inspirée d'une organisation territoriale d'infirmiers libéraux aux Pays-Bas, cette approche propose de réorganiser les intervenants en «équipes autonomes» sur un territoire donné en leur confiant davantage de missions: planification, recrutement, évaluations des situations... Cette approche est assurée par le Collectif l'Humain d'Abord (phase 3) et par Compani (phase 4).

L'approche Montessori dans l'AAD



Il s'agit ici de revisiter la philosophie Montessori à la fois en direction du bénéficiaire mais aussi en direction des professionnel.les dans la perspective d'autonomiser les personnes au maximum. Cette approche est assurée par Resanté-Vous.

Organisation Collaborative



Cette approche se fonde sur les principes des organisations collaboratives et des «entreprises libérées», et propose de réutiliser certains principes et outils de la Gouvernance Partagée, QVT, Lean management, Montessori et de l'approche Buurtzorg. C'est le cabinet de conseil Sens Collectif qui assure ce parcours.

GOVERNANCE — partagée —

L'ÉLECTION
sans
CANDIDAT

Cadre
de SÉCURITÉ

Les DIFFÉRENTS
niveaux de
PARTICIPATION

LES 6 CHAPEAUX
DE BONO

LA DÉCISION
par consentement

Contact:



► Laurent BURGET

laurent.burget@hum-hum-hum.fr

Ariane Rév...*

J'ai **Besoin** D'UN
Cadre
DANS LEQUEL
Je me sens en **sécurité**
pour **relaxer** avec
mes collègues
ET Y LAISSER
POUSSER la confiance

NOUS NE CHERCHONS PAS
la **meilleure décision**
MAIS UNE **DÉCISION**
qui ne rencontre
AUCUNE OBSTACON
ici et maintenant

L'important est
D'IDENTIFIER MES TENSIONS
ET DE POUVOIR
LES **TRAITER** DANS
LES **BONS espaces**
(opérationnel, structurel,
stratégique ou
médiation/régulation
humaine)



I-MANO

GÉRONTOPÔLE
NOUVELLE-AQUITAINE

DANS UNE **équipe**,
nous avons des rôles
DIFFÉRENTS
et nous visons un **objectif**
COMMUN
LA RAISON D'ÊTRE
de l'organisation

co-définir
LA RAISON D'ÊTRE
pour que les individus
fassent le choix de METTRE
leur énergie
au service de cette
RAISON D'ÊTRE

≡ Le **Chemin**
autant que
Le **Résultat**,
ou COMMENT CULTIVER
Le « **Nous** »
TOUT EN ÉTANT
C**réatif** ET
P**roductif** ≡

Management de la QUALITÉ de VIE au TRAVAIL

La FLEUR de la qualité de VIE AU TRAVAIL

Le CO-DÉVELOPPEMENT

LES 5 M D'Ishikawa

Mener le CHANGEMENT

L'INTÉGRATION des Parties Prenantes

Contact:



www.resantevous.fr

► **Guy LE CHARPENTIER**
guy.le.charpentier@resantevous.fr

Ariane Riv...

UNE DÉMARCHE QVT est une démarche intégrative DE TOUTES LES Parties Prenantes DE L'ORGANISATION

J'agis au TRAVAIL au regard du SENS que j'en ai.

AGIR SUR la QVT C'EST agir sur la performance globale



UN travail a UN SENS lorsqu'il existe une cohérence entre la PERSONNE & LE TRAVAIL qu'elle accomplit, lorsqu'elle se sent en harmonie avec ce qu'elle fait

La qualité de vie au travail POSE LE PRINCIPE DE FAIRE vivre la complexité

ON PEUT agir SUR LES facteurs exogènes du travail :
 . LA POSSIBILITÉ DE S'EXPRIMER
 . LE CONTENU ET LE SENS au travail
 LES CONDITIONS DE TRAVAIL (environnement, matériel, organisation)



— LEAN MANAGEMENT —

Le **CHANTIER**
Kaizen
UN MODE D'ACTION
RAPIDE

Gemba walk:
ÊTRE SUR LE
TERRAIN
au plus près
DES PROBLÉMATIQUES
et avec les salariés

Le **MANAGEMENT**
VISUEL & les
RITUELS:
animer la démarche
au quotidien

La standardisation
l'**UNIFORMISATION**
DES BONNES PRATIQUES

Les méthodes de
RÉSOLUTION DE
PROBLÈMES:
DMAIC / PDCA / A3 / 8D...

Contact:



RUBBEES
Précieuses compétences

www.rubbees.com



Laurent MISSOUD

06 84 07 42 07

lm4consulting@gmail.com



Hélène DUCARRE

06 77 50 33 99

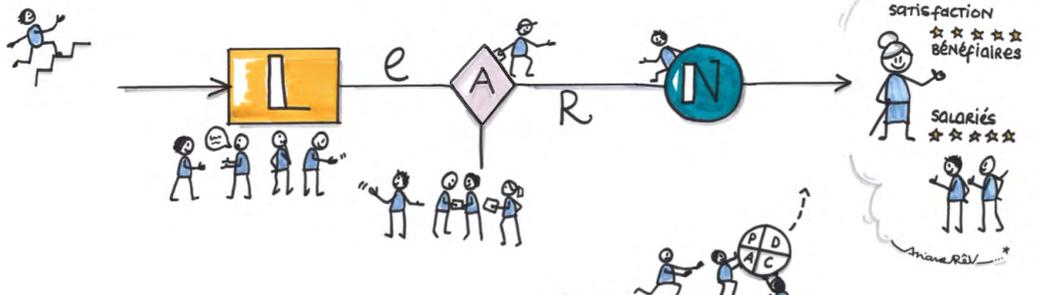
hducarre@optim-expertise.fr

_____ Ariane Rév _____*

Identifier
LES IRRITANTS
et LES GASPILLAGES
et y apporter
DES SOLUTIONS
collectivement

「CELUI
Qui fait,
QUI SAIT.」

DEUX PRIORITÉS:
la satisfaction des
BÉNÉFICIAIRES
&
l'engagement des
SALARIÉS



I-MANO

GÉRONTOPÔLE
NOUVELLE-AQUITAINE

Célébrez
LES VICTOIRES
et les
réussites
du groupe

LES PROBLÈMES
sont
bienvenus

3 AXES
fondateurs :

- LE BESOIN CLIENT
- L'INTELLIGENCE COLLECTIVE
- L'AMÉLIORATION CONTINUE

...[©] Buurtzorg ...

COMMUNICATION
NON VIOLENTE

Cadran de Wieller:
REGARDER LA
PARTIE IMMERGÉE
DE L'ICEBERG

ÉCOUTE
active

SDMI
Méthode de
communication
ORIENTÉE SOLUTIONS

BULLE
de confort

Contact:

L'HUMAIN d'abord

www.collectifhumaindabord.fr

► Karine BOISRAMÉ
karine@latelier48.fr

► Aurélie NICOLAS
aurelie@latelier48.fr

_____ Ariane Riv_____*

« L'Intelligence
collective

permet de
résoudre

DES PROBLÈMES »



CÉLÉBREZ
les victoires,
les réussites

— L'ENCADREMENT
intermédiaire,
DES COACHS,
facilitateurs
AU SERVICE DES
professionnels
de terrain —



I-MANO

GÉRONTOPÔLE
NOUVELLE-AQUITAINE

Donner
LES CLÉS
du camion,
DE L'ORGANISATION

TRANSFORMER
sa plainte
EN DEMANDE

Celui
qui fait
qui sait.

MONTESSORI

DÉCODAGE
des croyances
limitantes

Cadre de
SÉCURITÉ

COURBE
du CHANGEMENT

PROJET
d'accompagnement
PERSONNALISÉ

PYRAMIDE
de lencioni
les 5 dysfonctionnements
d'une équipe

Contact:



www.resantevous.fr

► Guy LE CHARPENTIER

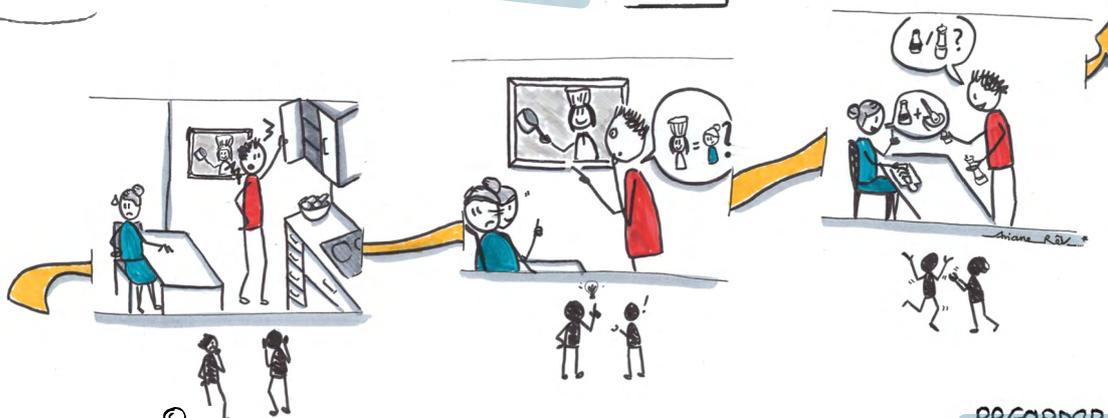
guy.le.charpentier@resantevous.fr

Ariane Riv...

Toute aide
INUTILE
est une entrave
au DÉVELOPPEMENT

ENCOURAGER
les professionnels
À RETROUVER DU POUVOIR
D'AGIR
NOTAMMENT PAR LE
droit à
l'erreur apprenante

AIDE-MOI
à faire
SEULE



I-MANO

GÉRANTOPÔLE
NOUVELLE-AQUITAINE

Chaque chose
que vous faites
A ma place
est une chose
que vous m'enlevez !

Cultiver son acuité
À REPÉRER LES POTENTIALITÉS
de chaque individu
PLUTÔT QUE SES DÉFICITS.
chaque individu a
des capacités
SENSORIELLES, MOTRICES,
cognitives & sociales

REGARDER L'AUTRE
vivre, agir,
IDENTIFIER SON
potentiel
POUR ENSUITE
L'ACCOMPAGNER à
se réaliser
dans des activités porteuses
de SENS et D'ESTIME



Organisation COLLABORATIVE

DÉCODAGE
des croyances
limitantes

Cadre de
SÉCURITÉ

COURBE
du CHANGEMENT

PROJET
d'accompagnement
PERSONNALISÉ

PYRAMIDE
de lencioni
les 5 dysfonctionnements
d'une équipe

Contact:

Sens Collectif

www.senscollectif.fr

► Marielle Thomas-Calvignac
c.m.thomas-calvignac@senscollectif.fr

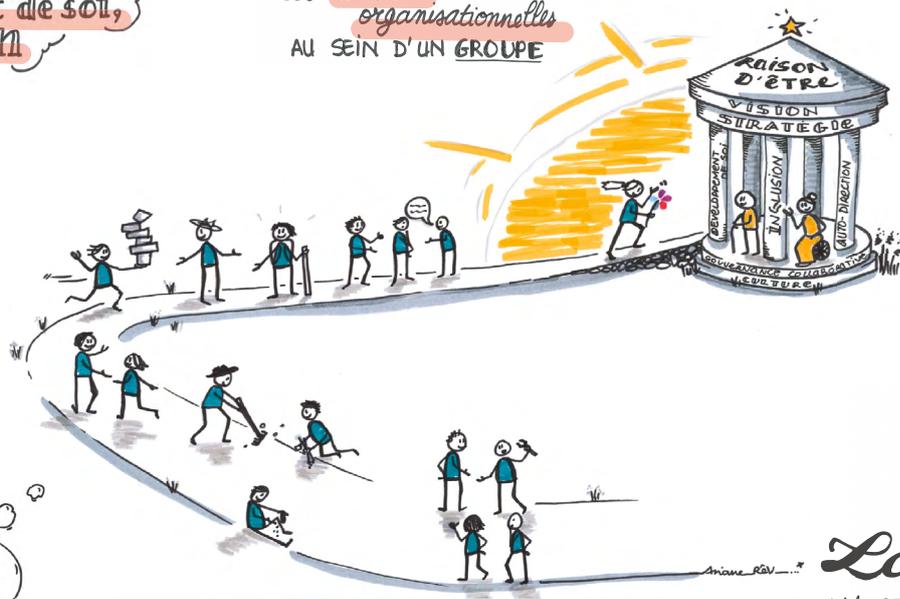
► Christophe COLLIGNON
c.collignon@senscollectif.fr

Ariane Rév.....*

NOURRIR LES 3 BESOINS
psychologiques fondamentaux
DES HOMMES & DES FEMMES
au travail:
l'autonomie,
le développement de soi,
l'inclusion

FAIRE
émerger
&
résoudre
les tensions
organisationnelles
AU SEIN D'UN GROUPE

ADOPTER UNE
Posture
DE MANAGER
Bienveillant
Leader &
coach



I-MANO

GÉRONTOPÔLE
NOUVELLE-AQUITAINE

UNE ORGANISATION
qui n'a plus
UNE VISION
déficitaire
de l'autre

UN CADRE SOLIDE
bordé par
La raison d'être
et les valeurs
du comportement

La liberté =
N'EST PAS LE POUVOIR
de faire ce que
l'on veut,
MAIS LE DROIT DE FAIRE
ce que l'on devrait

Phase 2 : Diagnostic de maturité

La phase 2 (octobre-décembre 2020) a consisté en la réalisation d'un « **diagnostic de maturité** » réalisé par des cabinets d'audit externe: 2 jours dans chaque SAAD pour évaluer si chacun est « prêt » à se transformer. Puis le Comité de Pilotage a validé la poursuite des SAAD dans la phase 3. Les prestataires ayant assuré ces évaluations sont Umano et Terre d'Avance.

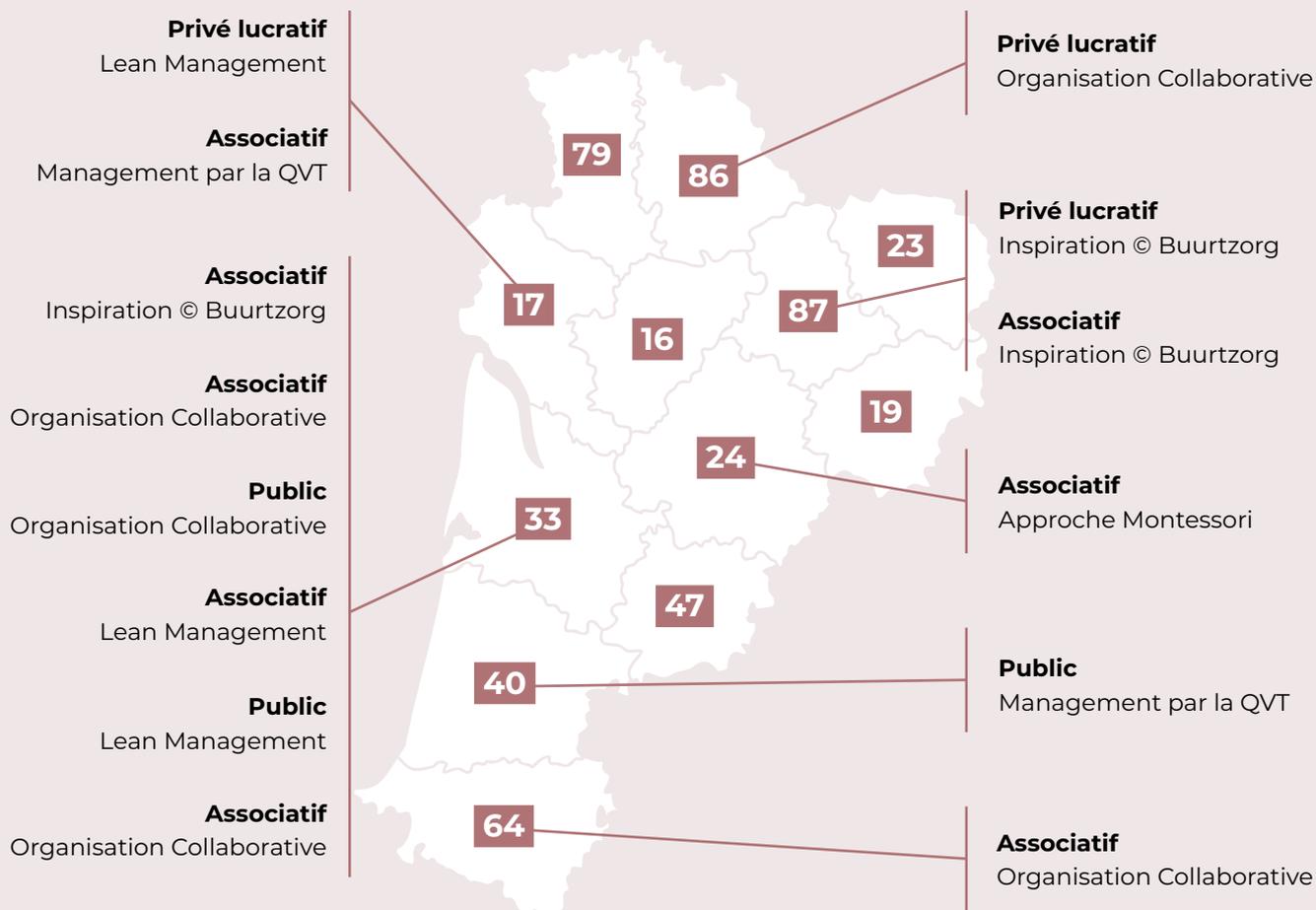
15 SAAD ont sollicité la réalisation d'un diagnostic. Les autres ont, pour différentes raisons (période COVID, fusion de structures, autres priorités stratégiques), différé la poursuite de la démarche. Au final ce sont 14 SAAD que le Comité de pilotage a sélectionné pour poursuivre la démarche.



Phase 3 : Formation interstructure

La phase 3 (février-septembre 2021) a consisté en un **approfondissement de l'approche choisie par le SAAD**, en inter structures (plusieurs SAAD suivent la même formation). 5 personnes par SAAD sont ainsi formées lors de cette phase. (auxiliaires de vie, encadrement intermédiaire, direction). Les journées ont lieu par 2 ou 3 jours regroupés, avec une forte incitation à partager la nuit sur place entre structure. 14 SAAD se sont engagés dans cette phase 3.

SAAD participant au programme «I-Mano»: phase 3 et 4



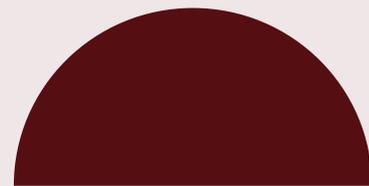
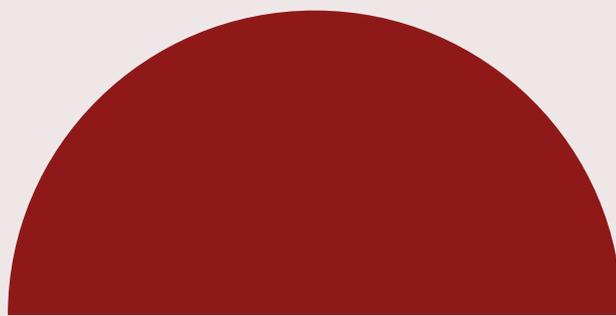
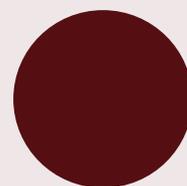
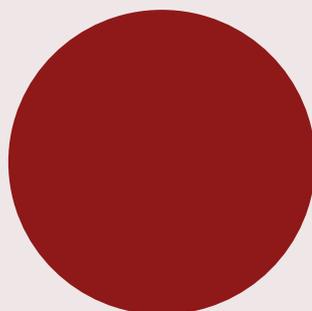
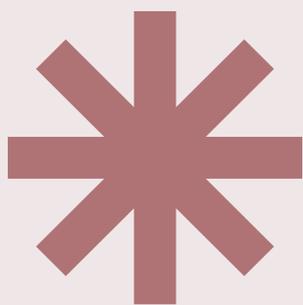
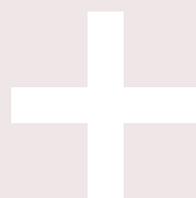
Phase 4 : Formation intra structure

La phase 4 (avril 2021-décembre 2022) consiste en la venue des prestataires de formation au sein des différents SAAD pour les aider à mettre en place concrètement l'approche managériale choisie.

À noter que tout au long du programme, le GÉrontopôle NA anime une « **communauté I-MANO** », destinée à **réunir** régulièrement **des dirigeants de SAAD embarqués dans le programme** mais aussi ceux n'ayant pas été retenus ou d'autres encore ayant amorcé des démarches de « transformation » et **souhaitant partager leurs expériences**.



La mesure d'impact social



La mesure d'impact social est un **outil d'évaluation des activités sociales** déployée dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire. Plusieurs organismes officiels ont proposé des définitions à cet outil: le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire définit l'impact social en 2011 comme « *l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.* »⁴

Plusieurs types de méthodes sont proposées par divers acteurs en vue de réaliser ces évaluations d'impact social : des méthodes d'explicitation du changement (via la « théorie du changement »), des méthodes par indicateurs permettant de mesurer de façon quantitative les effets des activités menées, des méthodes de monétarisation visant à mettre en valeur les économies réalisées pour la société suite à ces activités, des méthodes avec groupes de comparaison visant à mettre en lumière les effets avant ou sans l'activité proposée... Pour autant, **des limites à la mesure d'impact social peuvent être recensées**, comme le risque de n'illustrer que des impacts positifs visant à valoriser l'activité, les intérêts divergents des acteurs concernés, ou encore la difficulté de mesurer « scientifiquement » des données relevant parfois de l'ordre du ressenti :

« Tout projet à vocation sociale est fondé sur un certain nombre de valeurs, une conception de l'homme et une vision de la société qui ne sont pas nécessairement partagées par l'ensemble des parties prenantes. [...] Aux différences de valeurs s'ajoutent les différences d'intérêt entre parties prenantes » (Stievenart & Pache, 2014, p.82)

Le programme I-MANO fait l'objet d'une double évaluation : une mesure d'impact social et une thèse CIFRE en sociologie réalisée par Lucie Chevalier, encadrée par Olivier MASCLET, Professeur de sociologie, Université de Limoges, Groupe de Recherches Sociologiques sur les sociétés Contemporaines (GRESO) et par Anne-Marie ARBORIO, Maître de conférences en sociologie, Aix-Marseille Université, Laboratoire d'Économie et de sociologie du travail (UMR 7317, CNRS). Cette thèse, intitulée « *L'innovation managériale dans l'aide à domicile: une entreprise de normalisation des pratiques des dirigeant.es d'un secteur en crise* » porte sur une analyse sociologique d'un travail de réforme du secteur de l'aide à domicile. La démarche ethnographique permet d'enrichir la mesure d'impact social, qui viendra à son tour éclairer les effets du programme. Cette mesure d'impact s'est faite avec la supervision du cabinet IMPROVE.



Le contexte de l'évaluation d'impact social

À quel moment (bien) évaluer ?

Le programme I-MANO s'est **officiellement terminé le 31 décembre 2022**, trois ans après son initialisation. La **mesure d'impact social s'est déroulée à la fin de celui-ci**, pour **toutes les structures en même temps**. Pourtant, chacune a avancé à son propre rythme, et il est nécessaire de s'interroger sur la durée d'apparition des effets du programme. Aussi, une évaluation au long cours serait souhaitable afin de saisir dans le temps l'impact d'I-MANO.

(4) Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil Supérieur de l'ESS, 2011

Comment isoler l'impact du programme ?

La période 2019-2022 a connu, entre autres, une pandémie, une revalorisation partielle des salaires du secteur associatif, une crise de l'attractivité des métiers... La transformation des structures a nécessairement été impactée, positivement et négativement, par ces événements. Il est dès lors **difficile de savoir ce qui relève uniquement du programme ou d'autres facteurs**, d'autant plus que l'évaluation à **TO** débutée avant le programme ne couvrait qu'une petite partie des indicateurs finalement recueillis, rendant difficile la comparaison avant/après le programme.

Une nécessité de réduire le nombre d'indicateurs :

La mesure d'impact social se doit de **tenir compte du périmètre du programme** : celui-ci a couvert 14 SAAD (19 si on tient compte de ceux qui ont candidaté au début), correspondant à environ **1700 salariés** : aussi, la faisabilité de la mesure d'impact implique de **réduire le nombre d'indicateurs** si l'on souhaite pouvoir traiter l'ensemble des données. Par ailleurs, d'autres évaluations de ces démarches d'innovations sont en cours via la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA), l'Institut des Politiques Publiques ou encore la fédération UNA. Ces évaluations (portant davantage sur l'approche © Buurtzorg) permettront d'avoir des retours très précis sur les effets de cette transformation notamment sur les professionnelles de terrain : leurs études et la nôtre seront donc tout à fait complémentaires.

Pas d'évaluation « avant/après » :

Il n'a pas été prévu, au lancement du programme I-MANO, **un état des lieux complet de chaque structure à « T.O »** qui aurait permis une comparaison de « l'avant » et de « l'après » programme : aussi **la mesure d'impact ne peut se baser que sur les déclarations** des parties prenantes concernant les effets de la transformation.

Des biais de volontariat et de maturité :

Les services concernés par le programme ont **répondu volontairement à l'appel à candidature** lancé par le Gérontopôle NA, et **leur maturité a été évaluée** lors de la phase 2 conduisant à rejeter au moins un service volontaire : ainsi, ce sont bien **des structures volontaires et jugées « prêtes » qui participent au programme**, ce qui pose la question de la généralisation du programme à d'autres services/secteurs qui ne posséderaient pas déjà ces deux critères.

Clarifier le périmètre des impacts attendus :

S'il vise la transformation des organisations des services d'aide à domicile, **le programme I-MANO est avant tout un programme de formation à destination des dirigeant-es** de ces services. De cette façon, **il n'agit pas sur les conditions d'emploi** (conventions collectives, salaires...), **et peu sur les conditions de travail** (contenu des missions, actes réalisés au domicile, ...), principales causes du manque d'attractivité du secteur. **L'isolement** des salarié.es sur le terrain (qui ne passent que très peu au bureau) **est aussi un frein** à la mise en place de ces innovations dans le secteur de l'AAD. Le programme I-MANO agit en revanche sur **l'organisation interne des services** et propose une forte **revalorisation « symbolique »** de ces métiers, et c'est dans ce cadre que ses effets pourront être interrogés.

D'abord une amorce de transformation :

Il semble important de rappeler que le programme I-Mano peut être lu davantage comme une **amorce de transformation : seule une partie des salarié.es (environ 13 %) a été formée aux approches managériales innovantes**, et nombre sont les services qui décident de financer, en plus, la formation de davantage de salarié-es ou encore de diversifier les approches⁵. Il est donc nécessaire d'avoir en tête cette proportion dans la lecture des effets du programme.

Prendre en compte l'effet « Hawthorne » :

Cet effet, qui tire son nom des expérimentations d'Elton Mayo dans l'usine Hawthorne à Chicago entre les années 1924 et 1932 illustre le fait que **les résultats d'une expérimentation peuvent ne pas être liés à l'expérimentation elle-même mais au sentiment des individus de se voir témoigner de l'attention et de participer à une expérience qui sort de l'ordinaire**. Ici, le programme I-MANO est effectivement présenté comme une « innovation », un programme « expérimental » avec une phase de sélection des structures, ce qui peut renforcer ce sentiment d'exclusivité. Il conviendra donc, si possible, de mesurer dans le temps les effets du programme, en tenant compte de cet effet qui implique que les individus réagissent positivement à l'intérêt qui leur est porté par la hiérarchie.

(5) Ainsi, concernant l'approche © Buurtzorg, seule la formation d'une équipe est prévue, aussi les services ont recherché de leur côté des financements supplémentaires afin de poursuivre la transformation

Le contexte du secteur de l'aide à domicile

- ▶ Afin de saisir les enjeux de la mesure d'impact social, il est important de préciser le contexte dans lequel évoluent les différents acteurs qui sont concernés par ce programme. En effet, le secteur de l'aide à domicile en France présente une **sinistralité élevée** comparée aux autres secteurs d'activité (Baillieul & al, 2013). **Les accidents et pathologies liés à l'aide au transfert des bénéficiaires et à la manutention de charges, les chutes de plain-pied et de hauteur, les déplacements professionnels très fréquents constituent les principaux risques professionnels. À cela s'ajoute une charge mentale lourde**, d'autant plus difficile à supporter que le travail se fait de **façon solitaire** : les contraintes physiques s'additionnent aux contraintes relationnelles.
- ▶ L'enquête de la DARES réalisée en 2019 sur les accidents de travail met en lumière la **sur-sinistralité du secteur comparée aux autres professions** : on constatait en 2019, 91 889 accidents de travail avec arrêt soit 11,7% du total des accidents de travail avec arrêt⁶ en France (Inan, 2022). Une enquête plus ancienne de la DARES réalisée en 2008 sur les conditions de travail des aides à domicile évoquait également « 5,2 accidents de travail pour 100 salarié.e.s des structures d'aide à domicile contre 3,8 accidents dans l'ensemble des branches professionnelles (champ couvert par la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salarié.e.s) » (Marquier & Nahon, 2008). En 2010, ce même organisme indiquait que « l'indice de fréquence, le taux de fréquence ainsi que le taux de gravité des accidents du travail sont respectivement supérieurs de 36%, 46% et 64% » à ceux des autres secteurs de l'activité salariée. Ces employées présentent également **davantage de problèmes de santé** : 6% déclarent être en mauvaise santé contre 3% dans les autres secteurs, 28,6% déclarent avoir des problèmes de santé durables contre 19,9% dans les autres secteurs, et 5,9% indiquent être en situation de handicap ou de perte d'autonomie contre 3,6% ailleurs (Kulanthaivelu & Thiérus, 2018).
- ▶ Les professionnelles sont à la **grande majorité des femmes** (94%)⁷, également **plus âgées que la moyenne** des actifs en emploi : 47 ans contre 42 ans. **La part des personnes nées à l'étranger est également plus importante** que dans les autres secteurs : 19,1% en 2019 contre 8,2% pour le reste des professions du soin et du lien (Silvera et al, 2023). Les salariées des Services d'Aide à la Personne sont **faiblement qualifiées** : en 2015, 42,8% ne possèdent pas de diplôme contre 16,6% pour l'ensemble des salariés. Seules 7,5% des salarié.es des Services A la Personne (SAP) ont un diplôme supérieur au bac contre 38,4% pour l'ensemble des actifs occupés (Kulanthaivelu & Thiérus, 2018).
- ▶ **Le temps partiel est très présent** dans le secteur : en 2019, 75% des aides à domicile exercent à temps partiel, pour un salaire moyen de 890€ (Silvera et al, 2023). 34% des salariées des Services À la Personne déclarent souhaiter travailler plus contre 20% pour l'ensemble de la population active. **Les horaires variables sont également fréquents** (33%), particulièrement dans le mode prestataire. La part des salariées d'organismes prestataires travaillant en soirée est passée de 3,5% en 2004 à 8% en 2012, celle du travail de nuit de 1,6% en 2004 à 4,2% en 2012 et celle du travail le samedi de 26,5% en 2004 à 32,7% en 2012. Le travail le dimanche est passé quant à lui de 11,5% en 2004 à 24,4% en 2012.

Ainsi, les enjeux du secteur portent essentiellement sur « **l'attractivité** » des métiers qui peinent fortement à recruter, ces difficultés ayant été accrues par la crise de la COVID-19.

(6) Code NAF 8810, « action sociale sans hébergement pour personnes âgées et handicapées »

(7) Pour cette raison, le féminin sera utilisé dans tout ce document pour souligner la surreprésentation des femmes parmi les aides à domicile.

Les hypothèses des acteurs

La mesure d'impact social doit nécessairement s'appuyer sur les hypothèses portées par les acteurs, hypothèses les ayant conduit à concevoir le projet :

NIVEAU MACRO

Le programme I-MANO participe à l'attractivité des métiers de l'aide à domicile à travers de nouvelles formes d'organisation et de management ;

NIVEAU MÉSO

Le programme I-MANO améliore l'efficacité des organisations à travers plus d'autonomie et de responsabilisation des équipes.

NIVEAU MICRO

Ces nouveaux fonctionnements génèrent plus de sens et de qualité de vie au travail pour les salariées.

Hypothèses développées

Ainsi, toujours selon les acteurs :

Les formations proposées vont inspirer de nouvelles formes d'organisation et de gouvernance



Ces formations permettront aux dirigeant.es de se les approprier en totalité, en partie ou en les combinant.

Sous hypothèses

- H1 Les formations se déroulant en groupe permettent de réunir plusieurs strates hiérarchiques différentes, et donc de **créer du lien** et de **mieux comprendre les réalités de chacun** ;
- H2 Dans certains cas, cela permet de **développer de nouvelles compétences** (pour ceux ayant assisté à la phase 3 et/ou 4 ou par « ricochet » pour les autres (plus hypothétique)) ;
- H3 Cela permet de **se questionner sur la gouvernance des structures** (dans certaines approches) : si la gouvernance est refondée sur des principes plus démocratiques, cela peut apporter **plus de sentiment d'écoute et de participation aux décisions** ;
- H4 Cela permet d'**évoquer l'expertise des IAD** et peut amener **plus de reconnaissance et plus de sens** dans les activités ;
- H5 Si tous ces facteurs se combinent, alors cela peut agir sur la **fidélisation**, le **recrutement** et in fine sur la **qualité du service** rendu aux bénéficiaires (plannings plus stables, nouvelles prestations) ;
- H6 Cela peut à la fin agir sur l'**efficacité économique** des structures.

Méthodologie de la mesure d'impact social

Plusieurs données ont été compilées pour saisir les indicateurs qui viendront évaluer les impacts du programme :

- ▶ Les attentes formulées par les participant.es au programme recueillies lors de la journée de lancement en 2019;
- ▶ Les indicateurs recueillis lors de la journée de sensibilisation du 07/06/21;
- ▶ Les attentes formulées par les participant.es dans les dossiers de candidature;
- ▶ Les indicateurs proposés lors d'un groupe de travail réunissant des parties prenantes en octobre 2021;
- ▶ Le tout en tenant compte des autres évaluations ayant lieu sur ces modèles innovants (CNSA, IPP, échanges avec d'autres chercheurs et doctorants travaillant sur le sujet).

Une revue de littérature sur le sujet a également été réalisée via la documentation fournie par le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine. Différents rapports tel que le « guide de la mesure d'impact social » de la fondation Rexel ont permis une première familiarisation avec cet outil. Plusieurs échanges avec des chercheurs, doctorant.es en science de gestion ou en psychologie du travail, ont également permis de poursuivre les réflexions à ce sujet. À l'occasion d'une formation d'une **journée avec le cabinet de conseil « Improve »** en octobre 2021 la méthodologie a pu être appréhendée de façon plus concrète.



Cette méthode consiste dans le suivi chronologique de plusieurs étapes :

- 1 Déterminer « pourquoi évaluer ? »
- 2 Lister puis cartographier les différentes parties prenantes. Déterminer qui est la Partie Prenante (PP) principale
- 3 Formaliser la mission sociale de l'activité
- 4 Lister l'ensemble des activités proposées et celles proposées à la partie prenante principale
- 5 Lister les ressources, activités, résultats
- 6 Réaliser la Théorie du Changement
- 7 Lister les indicateurs
- 8 Sélectionner les indicateurs en fonction de leur pertinence (jugée sur 5 critères)
- 9 Déterminer le mode de recueil des indicateurs
- 10 Lancer le recueil des données
- 11 Analyser les données
- 12 Valoriser les résultats

Étape 1 Pourquoi évaluer ?

Cette étape nécessite de clarifier avec le commanditaire la raison de sa volonté de « mesurer l'impact » de son activité.

Les trois raisons retenues par le Gérontopôle sont les suivantes :

1 ●

Mesurer l'impact d'un programme phare pour s'assurer de la pertinence de ses actions

2 ●

Rendre compte de la valeur ajoutée du programme I-MANO et de ses différentes étapes

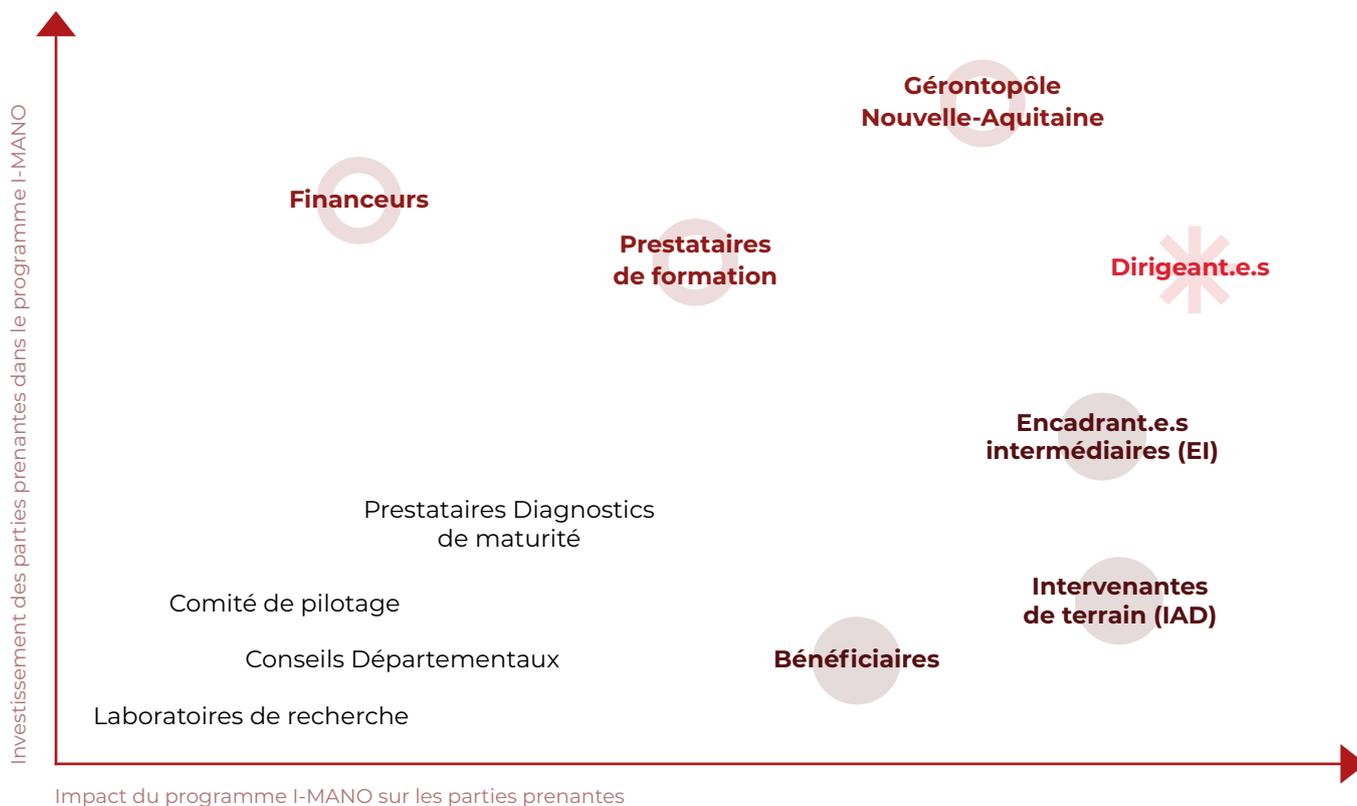
3 ●

Valoriser le programme

Étape 2 Cartographie des parties prenantes

Cette étape vise à établir la liste des individus concernés par l'activité, puis de catégoriser ceux qui sont impliqués directement dans l'activité et ceux sur lesquels l'activité va agir. Il s'agit ensuite de les positionner schématiquement sur un graphique permettant de repérer les « parties prenantes » les plus à même d'être impactées et donc de faire l'objet de l'évaluation.

Dans le cas du programme I-MANO, nous avons fait le choix de distinguer des « parties prenantes principales » et des « parties prenantes non sélectionnées ».



● Parties prenantes sélectionnées pour la mesure d'impact social

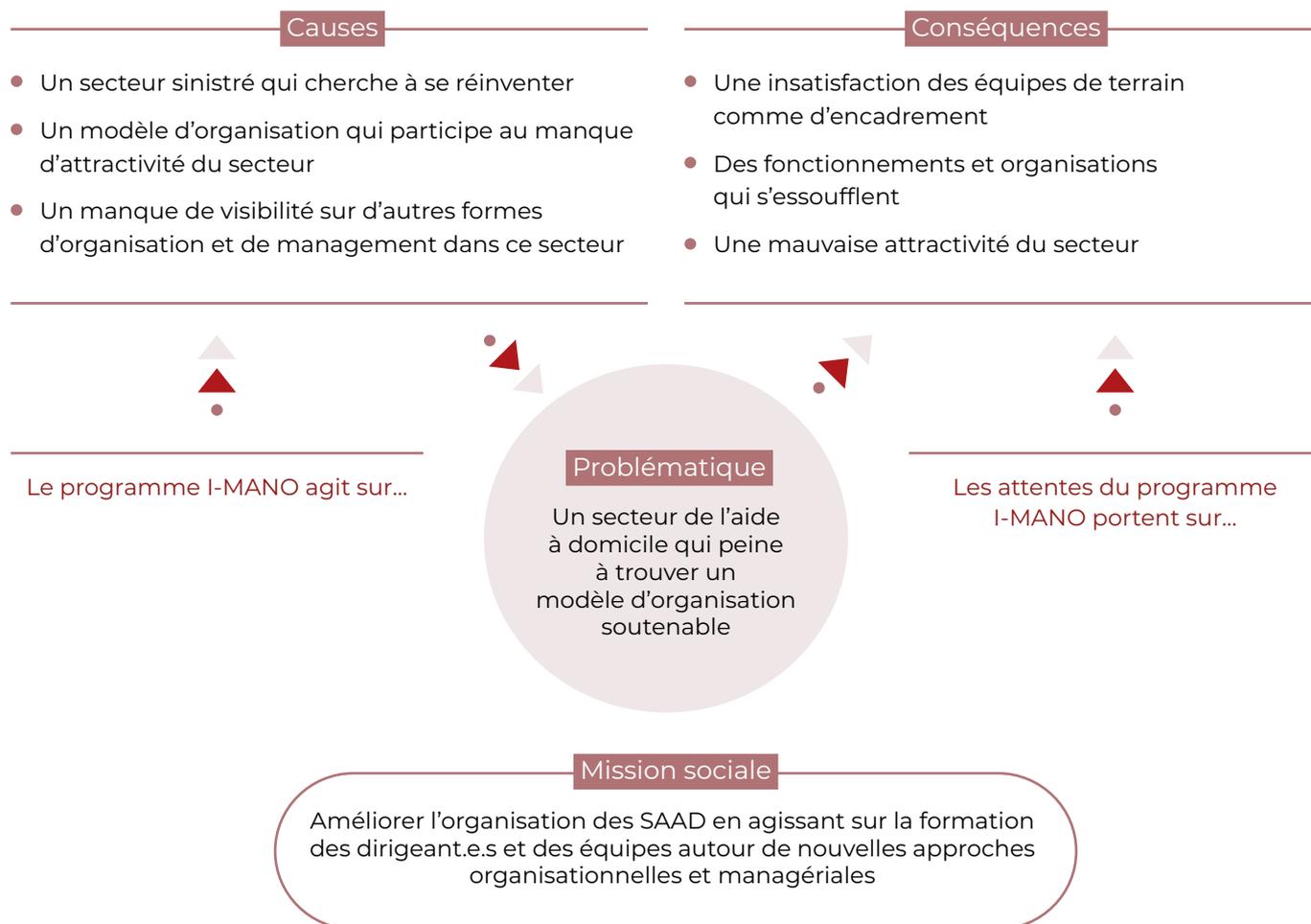
★ Partie prenante principale (PPP)

○ Parties prenantes non-sélectionnées mais concernées par la mesure d'impact social

Étape 3 Formaliser la mission sociale (quelle est la problématique à laquelle l'action cherche à répondre ?)

Cette étape vise à décrire la problématique à laquelle l'activité cherche à répondre, et donc de déterminer sur quelles causes ou conséquences agit le programme.

Un schéma a donc été constitué pour coller à l'activité proposée par le programme, à savoir la formation des dirigeant.es du secteur. « Les dirigeant.es » sont donc ressortis comme étant la « partie prenante principale » du programme.



Étape 4 Lister l'ensemble des activités proposées

Cette phase consiste à lister l'ensemble des activités du programme, les activités auxquelles participe la partie prenante principale et le service rendu à cette partie prenante.

Activités auxquelles participe la partie prenante principale :

- Sensibilisation des dirigeant.es à 6 approches managériale et organisationnelle innovantes
- Diagnostic de maturité
- Formations inter structures et intra structures
- Communauté I-MANO
- Actions de valorisation
- Activité de recherche

Les services rendus à la partie prenante sont :

- Formations: développement des compétences, connaissances
- Rencontres entre dirigeant.es: émulation entre pairs, partage du quotidien/espace de ressourcement, élargissement du réseau...
- Analyse de leur organisation du travail et pistes pour la modifier
- Valorisation de la structure
- Soutien au changement de posture

Étape 5 Lister les ressources, activités, résultats

Cette étape permet de consacrer des premiers « indicateurs » de la mesure d'impact, tout en différenciant les indicateurs dits « de performance », « de résultat » ou encore « d'impact ». Ces ressources, activités et résultats sont présentés page 32.

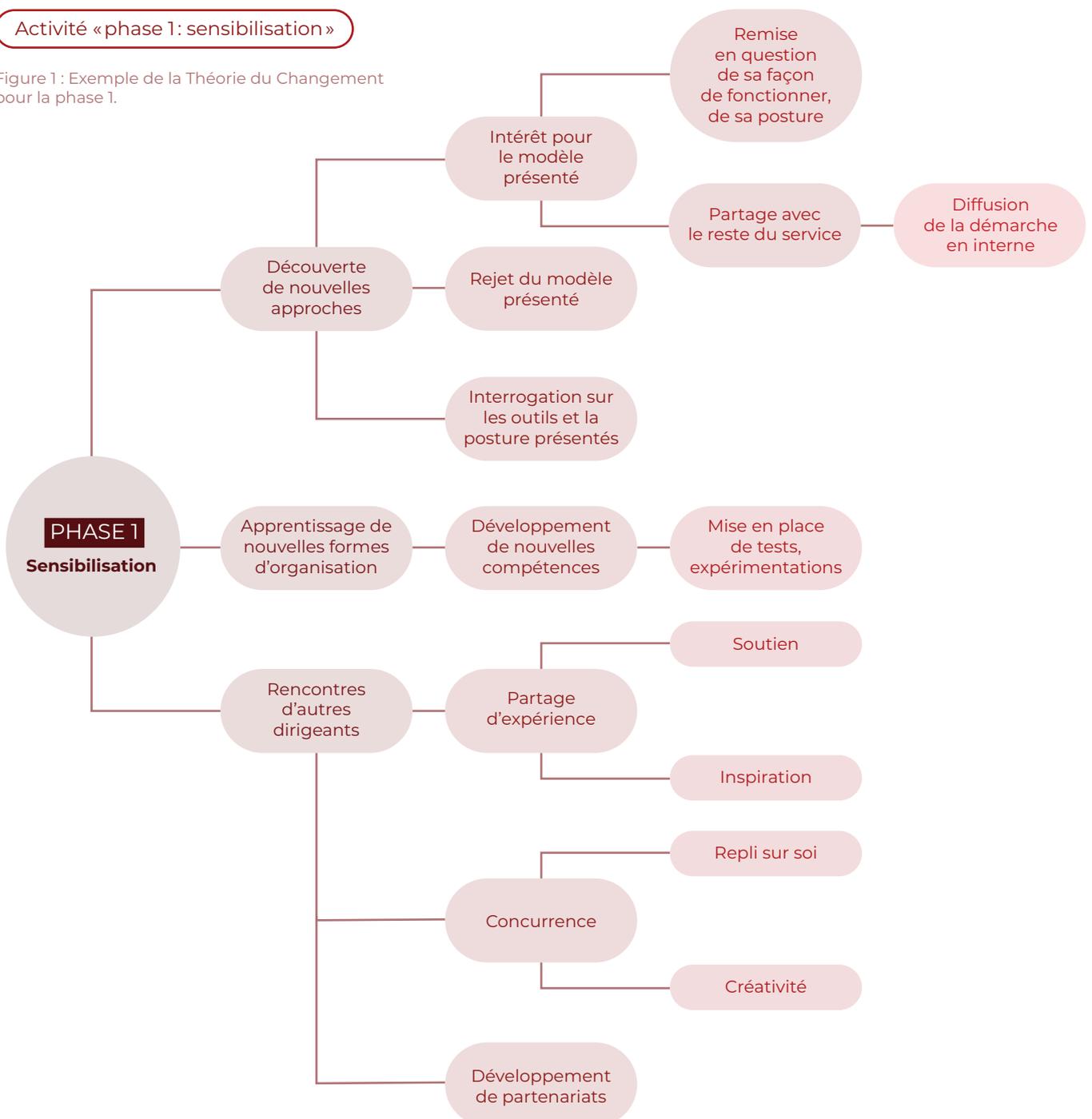
Étape 6 Réaliser la théorie du changement (TOC: Theory Of Change)

Cette étape est centrale dans la constitution de l'évaluation de l'impact. Il s'agit ici de lister de façon non exhaustive les impacts recherchés et non recherchés. Cette étape est censée illustrer toute la chaîne de causalité permettant d'entraîner un changement suite à l'activité proposée par le programme.

Dans notre cas, il a été proposé de réaliser cette TOC activité par activité. Nous proposons seulement ici celle concernant la phase 1 dite de sensibilisation, mais il est possible de nous solliciter par mail (coordonnées en fin de document) pour obtenir l'ensemble des TOC réalisées.

Activité « phase 1: sensibilisation »

Figure 1 : Exemple de la Théorie du Changement pour la phase 1.



Étape 7 Lister, classer les indicateurs de résultat et d'impact en fonction de leur fiabilité et sélectionner les indicateurs pertinents.

Les indicateurs découlant de la théorie du changement doivent ensuite être listés et priorisés afin de conserver une évaluation « pertinente et réaliste ». Ici, les indicateurs ont d'abord été listés puis classés en fonction de 5 questions visant à déterminer leur pertinence :

- Q.1 Est-ce que cet impact est inscrit dans la mission sociale ?
- Q.2 Est-ce un impact direct ou indirect ?
- Q.3 Est-ce que cet impact est essentiellement attribuable à l'action de l'organisation ?
- Q.4 Cet impact est-il facile à mesurer (indicateur simple et fiable) ?
- Q.5 Quel est le délai d'apparition de cet impact ? Est-il possible de collecter des données dans un tel délai ?

Chaque indicateur est ensuite « codé » de 0 à 2 (0 étant plus faible et 2 le plus fort).

Chaque indicateur pourra ensuite être décliné en sous questions visant à préciser le contenu.

Suite à ce travail, les indicateurs ont été présentés au GÉrontopôle pour sélection et détermination du mode de recueil. Ce fut l'occasion d'arbitrages visant à argumenter sur la pertinence de conserver ou d'abandonner certains indicateurs.

Exemple

L'indicateur visant à mesurer le taux d'absentéisme au sein des services : Cet indicateur a été classé 5/10 et semble assez éloigné de l'action de formation proposée aux dirigeant.es, aussi il a été proposé de l'écartier. Néanmoins, cet indicateur constituant le cœur des attentes du GÉrontopôle et des financeurs du programme, il a été décidé de le maintenir tant que les modalités de son recueil ne sont pas trop complexes (les chiffres sont fournis directement par chaque service, et le GÉrontopôle dispose des taux d'absentéisme des services pour les années 2018 et 2019, ce qui permet une comparaison avant/après le programme).

Vous pourrez repérer les indicateurs qui ne sont pas directement attribuables au programme à ce logo « attention ».



Indicateurs retenus

Activité: Sensibilisation

Numéro d'indicateur	Intitulé de l'indicateur	Score d'indicateur /10	Type d'indicateur	Partie Prenante Concernée	Partie Prenante Interrogée	Recueil direct/ indirect	Mode de recueil des données	Pages
1.1	Nombre de sessions de sensibilisation (nombre total de sessions)	/	performance	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	<u>32</u>
1.2	Nombre de participants + nombre de participation par participant	/	performance	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	<u>32</u>
1.3	Réutilisation d'outils, techniques... appris lors de la sensibilisation	10	résultat	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	<u>64</u>
1.4	Nombre de candidats poursuivant le programme à la phase 2	10	résultat	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	<u>32</u>
1.5	Déclaration d'avoir commencé à cheminer à ce stade	9	impact	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	<u>64</u>

Activité: Diagnostic de maturité

2.1	Nombre de diagnostics réalisés par les prestataires	/	performance	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	<u>32</u>
2.2	Nombre de candidats poursuivant le programme à la phase 3	10	résultat	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	<u>32</u>
2.3	Déclaration de l'importance de cette étape pour embarquer les équipes	9	résultat	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Questionnaire dirigeant.es	<u>65</u>
2.4	Déclaration de l'importance de cette étape pour poursuivre le cheminement	9	impact	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Questionnaire dirigeant.es	<u>65</u>

Activité: Formations phase 3 et phase 4

3.1	Nombre de projets (chantiers, équipes autonomes, réalisations concrètes...) lancés	9	résultat	dirigeant.es	dirigeant.es	direct	Entretien dirigeant.es	<u>69</u>
3.2	Connaissance de la démarche par les salariés (type de communication interne, fréquence...)	9	résultat	EI, IAD	EI/IAD (direct)	direct	Questionnaire EI et IAD	<u>41</u> <u>67</u>
3.3	Évolution des missions: nouvelles missions, nouveaux rôles, nouvelles compétences acquises par les PP	7	impact	EI, IAD	EI/IAD (direct)	direct	Questionnaire EI et IAD	<u>44</u>
3.4	Nombre de salariés concernés/participants aux projets	10	résultat	EI, IAD	dirigeant.es	direct	Entretien dirigeant.es	<u>32</u>
3.5	Temps dédiés par PP (réunions, groupes de travail, ...)	7	résultat	EI, IAD	dirigeant.es	indirect	Entretien dirigeant.es	<u>68</u>

Numéro d'indicateur	Intitulé de l'indicateur	Score d'indicateur /10	Type d'indicateur	Partie Prenante Concernée	Partie Prenante Interrogée	Recueil direct/ indirect	Mode de recueil des données	Page
3.6	Évolution des prestations (diversification, durées, offre de service...)	5	impact	EI, IAD	dirigeant.es	indirect	Questionnaire EI et IAD	67
3.7	Qualité du service rendu aux bénéficiaires	4	impact	EI, IAD	dirigeant.es	indirect	Recueil de données par structure	67
3.8	Évolution du nombre de réclamations de salariés	6	impact	EI, IAD	dirigeant.es	indirect	Questionnaire EI et IAD	49
3.9	Sentiment de reconnaissance lié au programme I-MANO par la direction, l'encadrement, les bénéficiaires, les aidants, la société et par PP	4	impact	EI, IAD	EI/IAD (direct)	direct	Questionnaire EI et IAD	48
3.10	Évolution du taux d'absentéisme	5	impact	EI, IAD	dirigeant.es	indirect	Recueil de données par structure	47
3.11	Évolution du taux de turn over par PP	5	impact	EI, IAD	dirigeant.es	indirect	Recueil de données par structures	47
3.12	Taux de vacance des postes	5	impact	EI, IAD	dirigeant.es	indirect	Entretien dirigeant.es	47
3.13	Marge de manœuvre financière dégagée grâce aux transformations organisationnelles	3	impact	Organisation	dirigeant.es	indirect	Questionnaire dirigeant.es	65
3.14	Evolution des temps de trajets	5	impact	IAD	EI/IAD (direct)	indirect	Questionnaire dirigeant.es	67
3.15	Conciliation vie personnelle/professionnelle (horaires, remplacements)	5	impact	EI, IAD	EI/IAD (direct)	direct	Questionnaire EI et IAD	50
3.16	Évolution de la planification (qui et comment)	8	résultat	EI, IAD	dirigeant.es	indirect	Questionnaire dirigeant.es	67
3.17	Stabilité des plannings	6	impact	EI, IAD	dirigeant.es	direct	Questionnaire EI et IAD	47
3.18	Temps économisé (recrutement, planification, nouvelles missions...)	5	impact	dirigeant.es, EI, IAD	dirigeant.es	direct	Questionnaire dirigeant.es	66
3.19	Évolution du mode de gouvernance	5	résultat et impact	dirigeant.es, EI, IAD	dirigeant.es	direct	Questionnaire dirigeant.es	67
3.20	Sentiment de pouvoir d'agir dans la structure	3	impact	EI, IAD	dirigeant.es	direct	Questionnaire EI et IAD	50

Numéro d'indicateur	Intitulé de l'indicateur	Score d'indicateur /10	Type d'indicateur	Partie Prenante Concernée	Partie Prenante Interrogée	Recueil direct/ indirect	Mode de recueil des données	Page
3.21	Amélioration des relations internes	5	impact	dirigeant.es, EI, IAD	EI/IAD (direct)	direct	Questionnaire EI, IAD et dirigeant.es	47
3.22	Développement de partenariats/amélioration de liens déjà existants avec des partenaires locaux	5	résultat	dirigeant.es	dirigeant.es	direct	Questionnaire dirigeant.es	65
3.23	Actions de communication externe autour de la démarche (à qualifier, fréquence, canal...)	8	résultat	dirigeant.es	dirigeant.es	direct	Questionnaire dirigeant.es	67
4.1	Nombre de communautés I-MANO	/	performance	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	32 36
4.2	Nombre de participants (à qualifier)	/	performance	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	36
4.3	Nombre de projets et d'outils présentés	9	résultat	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	36
4.4	Nombre de membres HORS I-MANO	/	performance	dirigeant.es	Gérontopole	direct	Comptage interne	
4.5	Nombre de solutions/ approche retenue suite aux communautés I-MANO	10	impact	dirigeant.es	dirigeant.es	direct	Comptage interne	66
4.6	Déclaration de l'utilité des communautés (...)	9	impact	dirigeant.es	dirigeant.es	direct	Questionnaire dirigeant.es	66
5.1	Nombre d'évènements	/	performance	Gérontopôle NA	Gérontopole	direct	Comptage interne	32 37
5.2	Nombre et type de participants I-MANO (à qualifier: fonction, nom de structures)	9	résultat	dirigeant.es, EI, IAD	Gérontopole	direct	Comptage interne	37
5.3	Nombre de participants HORS I-MANO	9	résultat	autres SAAD	Gérontopole	direct	Comptage interne	37
5.4	Nombre de témoignages (à qualifier)	9	résultat	dirigeant.es, EI, IAD	Gérontopole	direct	Comptage interne	37
5.5	Nombre de sollicitations suite aux évènements	9	impact	Gérontopôle NA	Gérontopole	direct	Comptage interne	37
5.6	Budget	/	performance	Gérontopôle NA	Gérontopole	direct	Comptage interne	32
5.7	Financements nouveaux identifiés	6	impact	Gérontopôle NA	Gérontopole	direct	Comptage interne	37
5.8	Nouvelles démarches de partenaires sur le sujet	6	impact	Gérontopôle NA	Gérontopole	direct	Comptage interne	37

Étape 8 Formaliser le recueil des données et l'analyse

Lors de la construction de la mesure d'impact social, la **méthodologie quantitative** a été retenue à travers la **passation de questionnaires** aux parties prenantes du programme identifiées en amont.

L'**approche qualitative complète ce recueil de données** à travers la **réalisation d'entretiens** avec les dirigeant.es des structures ayant participé au programme (avril – mai 2023). L'objectif de ces entretiens étaient de revenir à posteriori sur le programme, les réalisations, les freins et aspects positifs de la démarche entreprise, et de confronter les aspirations évoquées lors des dossiers de candidature avec les effets objectivement observables au moment de la mesure d'impact social.

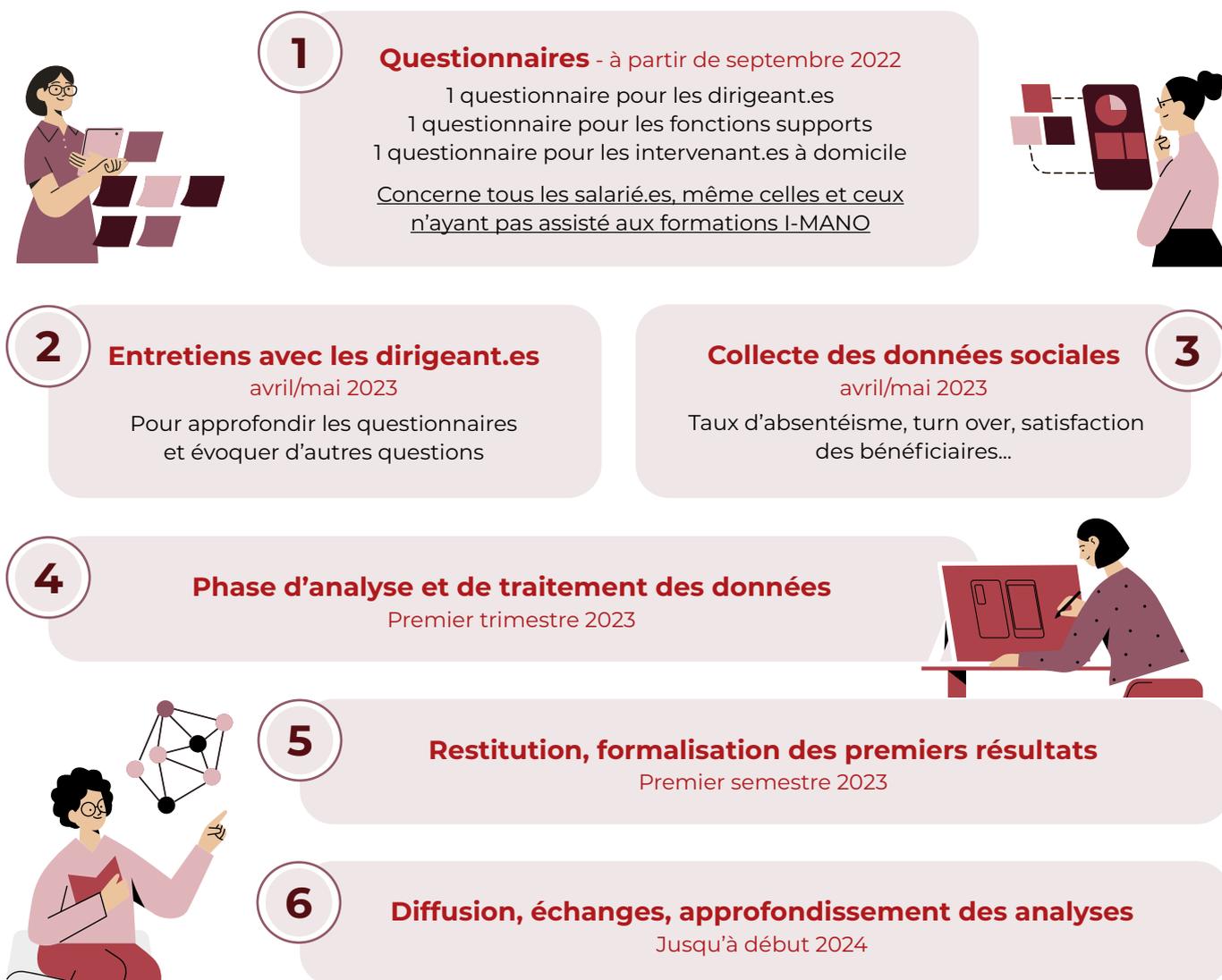
Les **nombreuses observations** des journées de formation, les **visites dans les structures** et les entretiens longitudinaux avec les directions, réalisés dans le cadre de la thèse CIFRE, participent également à compléter les analyses présentées dans ce document.

Concernant l'approche quantitative, trois questionnaires ont été diffusés:

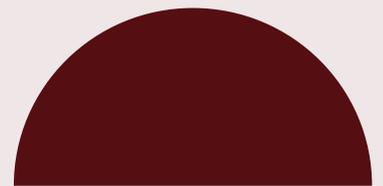
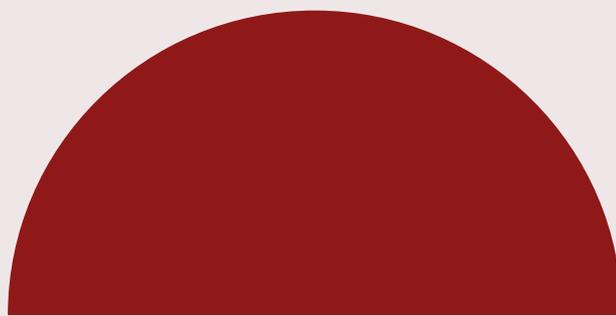
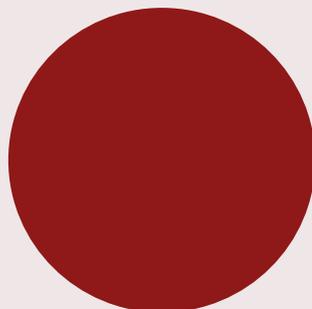
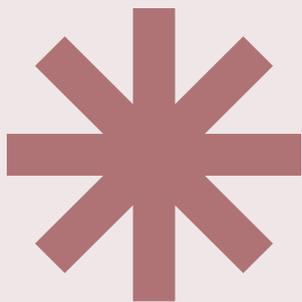
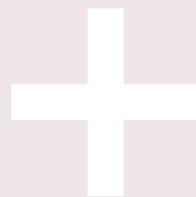
- **le premier auprès des dirigeant.es** (septembre – octobre 2022)
- **les deux suivants auprès des équipes** en distinguant les intervenantes d'aide à domicile et l'encadrement (octobre 2022-janvier 2023).

Ces questionnaires ont été diffusés par voie informatique, à travers les directions – ce qui est en soi un biais et a pu influencer les réponses ou sélectionner les individus qui ont répondu.

Déroulé du recueil des données



Résultats



Synthèse des enseignements

Ressources

650 000
euros de budget
(de 8 partenaires
financiers) (indicateur 5.6)

7
prestataires
5 en phase 1, 3 et 4
2 en phase 2

1
poste mi-temps
dédié au programme

1
poste de recherche
et mesure d'impact
sur 3 ans

Activités



Réalisations

6
journées de sensibilisation
suivies par 19 structures (i 1.1, 1.2)

6
approches différentes proposées :
5 retenues par les participant.e.s

15
diagnostics de maturité
réalisés (i 1.4, 2.1)

5
parcours de formation
constitués en phase 3

14
structures en phase 3 :
73 participant.es (29 cadres de
direction, 12 EI*, 32 IAD*) et 42
journées en tout (i 2.2, 3.4)

14
services en phase 4 :
209 participant.es (34 cadres
de direction, 33 EI, 142 IAD)
et 140 journées en tout (i 3.4)

7
structures
avec des formations
complémentaires financées
(i 5.8)

24
actions de valorisation
du programme au niveau régional,
national et international
(i 5.1)

10
réunions de la communauté
I-MANO
et 7 en visioconférence
sur des thématiques variées (i 4.1)

Impacts

1 ● Des mises en œuvre concrètes d'outils ou solutions innovantes d'organisation ou de management : constitution d'équipes, évolution des missions, de la gouvernance, développement de la communication interne, actions de convivialité, ...

2 ● De nombreuses sollicitations du **Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine** pour se renseigner sur le programme et initier une transformation.

3 ● Un projet de kit d'essaimage du programme, avec le soutien de la CNSA et de l'AG2R LA MONDIALE.

* EI: Encadrant.es Intermédiaires
IAD: Intervenantes d'Aide à Domicile

L'analyse des différents matériaux recueillis permet plusieurs pistes d'évaluation de l'impact du programme:

Impacts positifs

Une **satisfaction générale** des participant.e.s, quel que soit leur échelon hiérarchique, mais avec une **gradation selon l'échelon hiérarchique**: plus on est haut placé dans l'organigramme de la structure, meilleure est l'évaluation du programme.

Une **adhésion théorique** à l'Innovation Managériale et Organisationnelle comme solution aux difficultés d'attractivité du secteur, pour environ **70% des répondant.e.s.**

Des impacts forts du côté des salarié.es au sujet de la **participation** aux décisions qui concernent le travail, pour environ **80% des participant.e.s.**

L'encadrement intermédiaire semble plus légèrement plus impacté que les intervenantes d'aide à domicile, **plus positif** et plus enclin à s'exprimer sur le programme.

Impacts partiels

Des **effets plus légers** sur **l'évolution du contenu du travail**, sur le **développement de nouvelles compétences** – pour un peu moins de la moitié des participant.e.s.

Des **effets plus marqués** sur **l'amélioration des relations internes, l'ambiance de travail, la conciliation vie personnelle et professionnelle, et la reconnaissance** – pour un peu plus de la moitié des participant.e.s.

Pas d'impacts

Peu d'effets constatés par les salarié.e.s n'ayant pas participé au programme: une nécessité de former tout le monde et donc d'aménager du temps et du budget de formation pour l'ensemble des individus.

Peu voire pas de réels effets sur l'absentéisme, le turn over, le nombre de CV reçus... donc en définitive sur les difficultés d'attractivité. Quelques effets à confirmer sur la fidélisation des personnes déjà en poste et ayant participé au programme, mais non mis en lumière par les données sociales recueillies.

Observations transversales

Une **diversité de réalisations** au sein des structures, miroirs de leur diversité des structures: de la « simple » remise en question de l'organisation à la modification de quelques process, en allant pour certaines structures jusqu'à d'importantes refontes de l'organisation (gouvernance, organisation en équipe, évolution des missions...).

Peu de différences d'impact en fonction des approches choisies par les structures: les questionnaires ne montrent pas d'approche plus « efficace » ou adaptée qu'une autre. Il s'agit davantage de « portes d'entrées », permettant aux structures de sélectionner le parcours qui leur correspond le mieux, mais qui semblent mener à des horizons similaires.

Une analyse selon les hypothèses des acteurs

Une autre façon de présenter les résultats de cette mesure d'impact consiste à formuler des réponses aux hypothèses formulées par le Gérontopôle, qui retracent les ambitions autour du programme I-MANO.

Hypothèse 1

« Le programme I-MANO participe à l'attractivité des métiers de l'aide à domicile à travers de nouvelles formes d'organisation et de management. »



Les personnes ayant participé au programme estiment en effet que le **programme peut être une source d'amélioration de l'attractivité** des métiers. Il s'agit d'une adhésion « en théorie » aux promesses de l'innovation, qui n'indique pas d'information sur les effets réels de ces dernières.



Les **dirigeant.e.s** entendu.es en entretien **sont plus mitigé.e.s** sur cette question, sans doute plus au fait des difficultés notamment économiques des structures, avec une vision plus globale des enjeux traversés par le secteur.

Hypothèse 2

« Le programme I-MANO améliore l'efficacité des organisations à travers plus d'autonomie et de responsabilisation des équipes. »



Tout dépend de ce qu'on appelle l'efficacité. **Davantage d'autonomie et de responsabilisation ont en tout cas été proposées aux équipes**, dont une partie s'en est saisie. Certaines structures indiquent avoir identifié et traité des difficultés à l'occasion du programme (ex : méthodologie des « petits cailloux » proposée par le Lean Management, groupes de travail proposés par l'approche Organisation Collaborative, méthode de résolution de problème « orientée solution » proposée par l'approche MQVT et Buurtzorg...). Ainsi **l'efficacité de ces structures a pu être améliorée en partie** à travers la mise en place de ces méthodologies innovantes.

Hypothèse 3

« Ces nouveaux fonctionnements génèrent plus de sens et de qualité de vie au travail pour les salarié.e.s. »



Le **sens au travail des professionnelles de terrain ne semble pas renforcé**, la profession d'aide à domicile ne souffrant fondamentalement pas d'un déficit de sens (utilité sociale). Certaines approches semblent en revanche avoir permis d'évoquer le sens de certains actes réalisés pour les **replacer dans un contexte plus global** (par exemple, le ménage souvent décrié participe pourtant au maintien à domicile de la personne et à la salubrité de son lieu de vie).



La **qualité de vie au travail ne semble pas complètement impactée**, mais les dimensions relatives aux « **relations au travail, au climat social** » et au « **management participatif, engagement** » selon l'ARACT-ANACT semblent avoir été améliorées.

Hypothèse 4

« Les formations proposées vont inspirer de nouvelles formes d'organisation et de gouvernance. Ces formations permettront aux dirigeant.e.s de se les approprier en totalité, en partie ou en les combinant. »



C'est justement l'intérêt du programme que d'avoir **proposé de nombreuses autres formes de gouvernance et d'organisation** et d'avoir permis de créer du débat sur ces dernières.



Certaines structures ont **appliqué de façon approfondie les approches** proposées lors des formations. D'autre part, des structures ont décidé de **mixer les approches** en poursuivant la démarche à travers d'autres formations (organisations collaboratives/lean management, organisations collaboratives/montessori, buurtzorg/lean management...)



Impacts positifs



Impacts partiels



Pas d'impact

Hypothèse 5

« Les formations se déroulant en groupe permettent de réunir plusieurs strates hiérarchiques différentes, et donc de créer du lien et de mieux comprendre les réalités de chacun. »



Les formations ont effectivement permis de **réunir ces strates hiérarchiques différentes**, dans des cadres souvent conviviaux et avec un partage de temps hors travail (co-voiturage, hébergement à l'hôtel...). Les résultats des questionnaires diffusés aux équipes indiquent par ailleurs une **légère amélioration des relations internes**.

Hypothèse 6

« Dans certains cas, cela permet de développer de nouvelles compétences. »



Les résultats des questionnaires montrent qu'une **partie seulement des participant.e.s** (environ 1/3) déclare avoir **développé significativement des compétences** et **réutilisé des outils vus en formation**.

Hypothèse 7

« Cela permet de se questionner sur la gouvernance des structures (dans certaines approches) : si la gouvernance est refondée sur des principes plus démocratiques, cela peut apporter plus de sentiment d'écoute et de participation aux décisions. »



Sans aller jusqu'à modifier la gouvernance, les résultats des questionnaires diffusés aux équipes montrent un **large sentiment d'amélioration de la participation** aux décisions qui concernent le travail.

Hypothèse 8

« Cela permet d'évoquer l'expertise des aides à domicile et peut amener plus de reconnaissance et plus de sens dans les activités. »



Les résultats des questionnaires diffusés aux équipes montrent un **ressenti légèrement positif** (1 personne sur 2) sur la **reconnaissance de la part de la direction ou de l'encadrement**. Concernant le sens au travail, voir hypothèse 3.

Hypothèse 9

« Si tous ces facteurs se combinent, alors cela peut agir sur la fidélisation, le recrutement et in fine sur la qualité de service rendu aux bénéficiaires. (plannings plus stables, nouvelles prestations) »



Sur la **fidélisation, des effets sont évoqués positivement dans les questionnaires** (« le programme I-MANO me donne envie de rester dans la structure »).



Concernant les bénéficiaires, il n'a pas été possible d'évaluer l'impact de ces innovations sur l'amélioration de la qualité de service. L'ensemble des salarié.es des structures n'ayant pas pu bénéficier des formations, il est peu probable que des impacts soient observables sur les bénéficiaires, situés en bout de chaîne. Néanmoins, certaines structures indiquent que l'autonomie confiée aux salarié.es a permis de **développer de nouvelles prestations et services**, ou encore **réduit le nombre d'intervenantes différentes** au domicile des bénéficiaires, gage de qualité.



En revanche il ne semble **pas y avoir eu d'impact à proprement parler sur le recrutement et la stabilité des plannings liés aux arrêts de travail**.

Hypothèse 10

« Cela peut à la fin agir sur l'efficacité économique des structures. »



Les dirigeant.e.s interrogé.e.s n'évoquent **pas d'effets économiques** sur leur structure, voire constatent une difficulté à financer les **coûts supplémentaires** générés par la mobilisation des intervenant.e.s de terrain sur des temps hors interventions, et par le coût des formations complémentaires.

Résultats détaillés

Indicateurs de performance et de résultat

Les chiffres de la participation

Phase 3

73
personnes concernées
par le programme I-MANO



32 intervenantes
d'aide à domicile

29 cadres/dirigeant.es

12 encadrant.es
intermédiaires

Soit **4%**
du total des salariées

Phase 4

209
personnes concernées
par le programme I-MANO



142 intervenant.es
d'aide à domicile

34 cadres/dirigeant.es

33 encadrant.es
intermédiaires

Soit **12%**
du total des salariées

Phase 3 & 4



219 personnes ont participé
au programme I-MANO

Soit **13%**
de l'ensemble
des salariées.

Communautés I-MANO

Depuis le début du programme, le GÉrontopôle a **animé 7 visio-conférences** thématiques (ex: prévention des risques CARSAT, approche © Buurtzorg...) ainsi que **10 réunions de la communauté I-MANO**.

Différentes thématiques sont abordées lors de ces communautés, notamment des **retours d'expérience** et des **partages d'outils** mis en place dans le cadre des transformations des structures.

Ces communautés ont touché **56 personnes et ont regroupé en moyenne 13 participant.es** (i 4.1, 4.2) dont 14 personnes ne participant pas au programme (i 4.4). Une réunion I-MANO a regroupé 11 encadrantes intermédiaires et a permis d'entendre leur retour vis-à-vis de ces transformations.

23 outils ou techniques différentes acquis en formation **ont été présentés** lors de ces communautés par les participant.es partageant ainsi leur expérience (i 4.3).

Valorisation du programme

De nombreux évènements ont permis de valoriser le programme I-MANO, que ce soit au niveau régional, national ou international (i 5.1). Il est difficile de comptabiliser précisément le nombre d'intervenant.es (i 5.2 et 5.3), notamment celles et ceux ayant participé au programme I-MANO. Néanmoins nous avons recensé une cinquantaine de témoignages (i 5.4), émanant de l'ensemble des structures et représentant tous les niveaux hiérarchiques (direction, encadrement, professionnelles de terrain).

D'autre part, plusieurs institutions ou collectifs ont pris attache avec le Gérontopôle dans le but de connaître davantage le projet et afin de s'en inspirer pour une éventuelle reproduction ou adaptation (i 5.5), soit 11 sollicitations de fédérations, mouvements, unions ou collectivités territoriales. Si le programme I-MANO n'a pas généré, en propre, de nouveaux financements permettant de valoriser les innovations managériales et organisationnelles (i 5.7), de nombreux partenaires ont initié des démarches sur le sujet, auquel le Gérontopôle participe en tant qu'expert dans des comités de pilotage par exemple (c'est le cas notamment avec la fédération UNA).

Enfin, de nombreux contenus ont été publiés concernant le programme I-MANO : ainsi 7 médias nationaux ont écrit 10 articles, dont deux s'appuyant sur des témoignages de services participant au programme. 2 journaux locaux ont également donné la parole au service d'aide à domicile de leur territoire. Enfin 6 radios locales ont également communiqué sur le programme dont 3 en interviewant également des dirigeants de SAAD.

Évènements de valorisation du programme I-MANO :

- **1^{er} décembre 2020 : Congrès Longévitv à Bordeaux :** présentation du programme (33)
- **1^{er} avril 2021 : Conseil Départemental de la Creuse :** présentation des différentes approches aux SAAD du département (visio)
- **7 juin 2021 : Jonzac (17) : journée de partage des premiers enseignements du programme**
- **juin 2021 : Présentation d'I-MANO à Etcharry Formation :** projet européen QAVAD visant à travailler sur l'amélioration de l'accompagnement des personnes âgées à domicile pour maintenir leur autonomie (visio)
- **13 septembre 2021 : Branche de l'Aide à Domicile sur sollicitation Uniformation :** présentation et témoignages de l'avancée du programme (visio)
- **16 septembre 2021 : SYNERPA Tour -** Présentation des actions du Gérontopôle NA dont le programme I-MANO (visio)
- **8 octobre 2021 : Forum Incogisle (87) :** animation d'une table ronde sur les métiers et présentation du programme
- **8 octobre 2021 : Journées Nationales d'Études et de la Formation du CCECQA :** organisation d'ateliers et témoignages autour des différentes approches (Bordeaux 33)
- **21 novembre 2021 : Forum ESS :** animation table ronde avec témoignages programme I-MANO (Niort 79)
- **23 novembre 2021 : Silver Expo Paris :** animation table ronde avec témoignages dirigeants I-MANO (75)
- **4 janvier 2022 : Présentation du programme auprès de la CNSA (visio)**
- **2 janvier 2022 : Matinales Cap Métiers :** présentation des actions en faveur de l'attractivité des métiers dont I-MANO (visio)
- **14 mars 2022 :** Présentation du programme lors d'une **réunion de l'Union Des Employeurs de l'Économie Sociale et Solidaire** (33)
- **18 mars 2022 : Nextcare Europe :** intervention pour valoriser I-MANO comme « Best Practices » au niveau européen dans le cadre de la plateforme Futurium - Active and Healthy Living in the Digital World (visio)
- **2 juin 2022 : RPDAD Réseau Public de l'Aide à domicile (33)** présentation du programme comme levier d'attractivité des métiers
- **17 mai 2022 : Malakoff Humanis :** présentation du programme et témoignages à leurs adhérents et partenaires (visio)
- **mai 2022 :** Présentation du programme **en tant que Best Practice du projet européen In-4-AHA**
- **21 octobre 2022 :** Présentation du programme à la **journée du réseau national des MFR à Arcachon**
- **1^{er} et 13 décembre 2022 : Présentation du programme lors du Club RH 79 + présentation du programme au PSP PACA**
- **9 mars 2023 :** Présentation du programme aux administrateurs d'**AG2R La Mondiale** (visio)
- **avril 2023 :** Publication de deux articles dans le **hors série du magazine Actualités Sociales Hebdomadaires**
- **9 mai 2023 : Présentation du programme auprès de la CARSAT Centre Ouest**
- **28 et 29 juin 2023 : Présentation des résultats de cette mesure d'impact social et prise de recul avec des chercheurs du secteur**
- **16 nov 2023 : CNSA : 7^e journées recherche et innovation :** présentation du programme et des résultats de l'évaluation de son impact social

Indicateurs d'impact

Questionnaires équipes terrain et encadrement

Qui sont les répondant.es au questionnaire ?

739

réponses totales ont été
reçues en réponse aux deux
questionnaires diffusés

459

réponses ont été exploitables
(un tri des réponses a dû être opéré afin
de supprimer les réponses incomplètes)

Soit **27%**

de participation sur
l'ensemble des salarié.es
(1700 salarié.es estimés.es
environ).

220

personnes ayant participé
aux formations du programme



140

réponses
parmi les 459 reçues



Soit **64%**

de participation
constituant un échantillon
plutôt représentatif des
personnes ayant suivi le
programme I-MANO.

• Approches suivies

L'ensemble des approches proposées par le programme en phase 3 et 4 sont représentées dans l'échantillon. On constate néanmoins **d'importantes disparités**: ainsi l'approche « Organisations Collaboratives » représente 47% de l'échantillon, du fait de l'importante taille des structures l'ayant sélectionnée et de leur nombre (5 structures). L'approche Montessori est quant à elle sous représentée, puisque seule une structure l'a sélectionnée, et que cette dernière emploie peu de salariées. L'ensemble des structures est également représentée dans l'échantillon, là aussi diversement.

Approches suivies	Personnes (%) ayant répondu au questionnaire	Personnes ayant suivi la formation en phase 3 et 4	Nombre total de salarié.es dans les structures
Buurtzorg	49 (11%)	45	237 (3 structures)
Lean Management	86 (19%)	51	347 (3 structures)
Montessori	5 (1%)	17	30 (1 structure)
Management par la Qualité de Vie au Travail	102 (22%)	24	214 (2 structures)
Organisations collaboratives	215 (47%)	83	874 (5 structures)
Non réponse	2 (0%)		
Total	459 (100%)	220	1702 (14 structures)

• Présentation des profils

Sur les 459 répondant.es au questionnaire, **84 appartiennent à la catégorie « encadrement intermédiaire »** (désignée ci après « EI») et **375 à celle des intervenantes d'aide à domicile** (désignée ci après « IAD »).

Catégorie	Fonction occupée	Total général
Intervenantes d'aide à domicile	Aide à domicile/auxiliaire de vie...	70%
	Aide ménagère	4%
	Aide soignant.e	7%
Encadrement Intermédiaire	Responsable de secteur/agent.e de planning/IDEC...	10%
	Fonctions d'encadrement autres (chef de service...)	3%
	Fonctions supports autre (agent.e d'accueil, assistant responsable de secteur, ressources humaines...)	5%
	Autre	1%

Du point de vue des âges de l'échantillon, les réponses font apparaître une **moyenne d'âge des intervenantes d'aide à domicile à 44 ans. Ces chiffres apparaissent comparables à l'ensemble du secteur** de l'aide à domicile bien que légèrement plus jeunes (moyenne d'âge de 47 ans pour les aides à domicile, Silvera et al, 2023). Les **femmes sont également surreprésentées** (94%), de façon similaire chez les encadrantes et chez les intervenantes, rejoignant là aussi les données nationales (ibid).

Concernant les **encadrantes de proximité**, on retrouve une **moyenne d'âge de 42 ans**. L'enquête Emploi de 2019 nous apprend que 80% des professions intermédiaires dans les services à la personne sont des femmes et que 58% d'entre elles ont entre 30 et 50 ans et 30% ont plus de 50 ans, soit des **proportions légèrement différentes dans notre échantillon**.

Âges	Encadrement intermédiaire	Intervenantes d'aide à domicile	Ensemble
18-29 ans	11% (9)	14% (51)	13% (60)
30-39 ans	30% (25)	17% (63)	19% (88)
40-49 ans	35% (30)	26% (96)	27% (126)
Plus de 50 ans	24% (20)	43% (165)	41% (185)

Sexe	Encadrement intermédiaire	Intervenantes d'aide à domicile
Femmes	94%	94%
Hommes	6%	6%

• Diplômes

L'échantillon présente un **pourcentage de personnes diplômées en lien avec le métier assez important** : 61% des intervenantes d'aide à domicile possèdent un diplôme en lien avec le métier d'aide à domicile (DEAES, DEAVS, CAP ou BEP, Diplôme d'Etat d'Aide Soignant.e...). Ces données sont supérieures à celles présentées par l'Observatoire Régional de la Santé de Nouvelle Aquitaine en 2021, qui stipule que 39% des aides à domicile possèdent un diplôme de niveau CAP/BEP, DEAES/DEAVS et 19% ne possèdent pas de diplôme (DEBARRE & SCANDELLA, 2021). **78% des encadrantes intermédiaires possèdent quant à elles un diplôme supérieur au baccalauréat.**

Diplômes	Encadrantes intermédiaire	Intervenantes d'aide à domicile
Pas de diplôme en lien avec le métier	0%	34%
DEAES/DEAVS/CAP/BEP/Aide soignant.e	9%	61%
Bac et plus	78% (24% Bac +2 22% Bac +3 16% Bac +4/5)	0%
Autres et non communiqué	13%	5%

• Ancienneté

Les répondant.es au questionnaire présentent également une **ancienneté importante**, tant dans le secteur que dans la structure, celles ayant **plus de 10 ans d'ancienneté étant les plus représentées**.

Pour comparaison, nous présentons entre parenthèse les données des personnes ayant déclaré avoir participé aux formations du programme.

Ancienneté dans le secteur de l'aide à domicile	EI	IAD	Total
Moins d'un an	1% (0% pour les participantes)	10% (6% pour les participantes)	9% (4% pour les participantes)
Entre un et trois ans	18% (17% pour les participantes)	13% (10% pour les participantes)	14% (13% pour les participantes)
Entre trois et cinq ans	10% (12% pour les participantes)	10% (7% pour les participantes)	10% (9% pour les participantes)
Entre cinq et dix ans	30% (26% pour les participantes)	21% (27% pour les participantes)	23% (27% pour les participantes)
Plus de dix ans	41% (45% pour les participantes)	46% (50% pour les participantes)	44% (48% pour les participantes)

Lecture : 46% des intervenantes d'aide à domicile interrogées ont une ancienneté de plus de 10 ans dans le secteur de l'aide à domicile. Cela concerne 50% des intervenantes d'aide à domicile ayant déclaré avoir participé aux formations du programme.

Ancienneté dans la structure	EI	IAD	Total
Moins d'un an	4% (2% pour les participantes)	14% (6% pour les participantes)	12% (4% pour les participantes)
Entre un et trois ans	24% (19% pour les participantes)	20% (20% pour les participantes)	21% (19% pour les participantes)
Entre trois et cinq ans	14% (17% pour les participantes)	14% (13% pour les participantes)	14% (15% pour les participantes)
Entre cinq et dix ans	28% (40% pour les participantes)	20% (27% pour les participantes)	21% (28% pour les participantes)
Plus de dix ans	30% (33% pour les participantes)	32% (34% pour les participantes)	30% (34% pour les participantes)

Lecture : 32% des intervenantes d'aide à domicile interrogées ont une ancienneté dans leur structure de plus de 10 ans. Cela concerne 34% des intervenantes d'aide à domicile ayant déclaré avoir participé aux formations du programme.

Les aides à domicile de l'échantillon semblent avoir une **expérience plus importante** que les professionnelles interrogées par l'Observatoire Régional de la Santé: il est stipulé que « plus de la moitié possède une ancienneté au poste inférieure à 5 ans », ce qui est plus élevé que notre échantillon (33% pour l'échantillon, 23% pour les participantes au programme). De la même façon, il est indiqué qu'« un tiers [possède une ancienneté] comprise entre 5 et 15 ans », ce qui est moins élevé que dans notre échantillon (66% pour l'échantillon, 77% pour les participantes au programme). **Les personnes ayant répondu à nos questionnaires semblent donc avoir davantage d'ancienneté dans leur poste** en comparaison avec les autres professionnelles du secteur. De la même façon, **les personnes ayant participé au programme ont une ancienneté à la fois au poste ainsi que dans le secteur supérieure au reste de l'échantillon.**

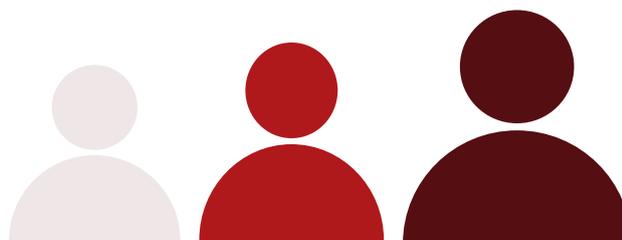
Résultats des questionnaires équipes terrain et encadrement

• Une connaissance mitigée du programme par les salariées en général (i 3.2)

Un peu plus de la moitié des répondantes déclare « connaître » le programme I-MANO, mais cette proportion est beaucoup plus forte pour l'encadrement intermédiaire pour qui 9 personnes sur 10 déclarent connaître le programme contre moins de la moitié des intervenantes d'aide à domicile.



Si l'introduction du questionnaire présentait brièvement le programme I-MANO, il est possible que la formulation de la question (« comment qualifieriez-vous votre connaissance du programme I-MANO? ») ait pu induire une autocensure dans les réponses: il peut en effet sembler présomptueux d'indiquer que l'on connaît « très bien » le programme. Néanmoins, la sur représentation des réponses positives du côté de l'encadrement intermédiaire témoigne de la dimension avant tout managériale du programme.



• Qualification de la connaissance du programme par les répondant.es au questionnaire

«Comment qualifieriez-vous votre connaissance du programme I-MANO?»

	Encadrement intermédiaire	Intervenantes d'aide à domicile	Total
Je connais très bien	14%	2%	4%
Je connais bien	35%	11%	15%
Je connais un peu	43%	30%	33%
Je ne connais pas	8%	57%	48%

	Encadrement intermédiaire	Intervenantes d'aide à domicile	Total
Connaissance (je connais un peu + bien + très bien)	92%	43%	52%
Pas de connaissance (je ne connais pas)	8%	57%	48%

• Participation au programme des répondant.es au questionnaire

«Avez-vous participé au programme I-MANO?»

Concernant la participation au programme, on retrouve là aussi une **forte présence de l'encadrement intermédiaire** (plus des deux tiers déclarant avoir participé), contre une **très faible participation des professionnelles de terrain** (moins d'un quart).

La **durée moyenne de participation** au programme est de 7 journées (8 journées pour l'encadrement intermédiaire contre 6 journées pour les intervenantes d'aide à domicile).

	Encadrement intermédiaire	Intervenantes d'aide à domicile	Total
Non	30%	78%	69%
Oui	70%	22%	31%



Les résultats indiquent que peu de répondant.es ont effectivement participé aux formations du programme I-MANO, ce qui explique une proportion importante de «non réponses». Ainsi, **il a été fait le choix de ne conserver que les résultats des questionnaires des individus ayant indiqué avoir participé au programme.** Les données de l'ensemble des répondant.es sont néanmoins disponibles à la demande.

Résultats des questionnaires des participant.es au programme

Typologie de répondant.es ayant participé au programme

En ne conservant que les **personnes ayant effectivement participé au programme**, un **équilibre** se dessine entre les individus appartenant à la catégorie de **l'encadrement intermédiaire** et ceux appartenant à celle des intervenantes d'aide à domicile.



Encadrement intermédiaire
41% (58 personnes)

Intervenantes d'aide à domicile
59% (82 personnes)

Approches suivies (personnes ayant répondu au questionnaire et déclarant avoir participé aux formations)

Buurtzorg	12%
Lean management	14%
Montessori dans l'AAD	4%
Management par la QVT	17%
Organisations Collaboratives	53%

On retrouve dans des proportions similaires à l'ensemble de l'échantillon la surreprésentation des personnes ayant suivi le parcours Organisations Collaboratives et la sous représentation de celles ayant choisi le parcours Montessori.



Analyse des résultats

• Une grande proximité de positionnement des individus dans leurs réponses

Les données recueillies par questionnaire auprès des professionnelles intervenantes à domicile et des encadrantes intermédiaires ont fait l'objet d'un **traitement statistique à l'aide du logiciel R**. La méthodologie d'Analyse des Correspondances Multiples (ACM*) a été appliquée aux résultats nettoyés, **permettant de visualiser, à travers une projection graphique, un résumé des réponses des individus**. Pour des raisons de clarification, la projection est simplifiée ici à travers un seul axe horizontal.

*L'**analyse des correspondances multiples** (ACM) est une **méthode d'analyse factorielle** adaptée aux données qualitatives. Elle **permet d'étudier plus de deux variables** afin de comparer de nombreuses réponses de nombreux individus.

L'ACM permet d'étudier le lien entre ces variables par l'intermédiaire d'un tableau : dans ce tableau de données, les individus (en ligne), c'est à dire les répondant.es, sont décrits par un ensemble de variable qualitatives (en colonnes), c'est à dire par leurs réponses aux questions posées.

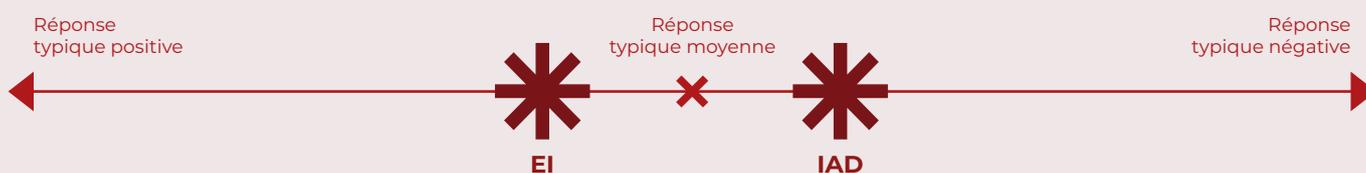
À partir de ce tableau, il est possible de «projeter» les réponses au sein d'une représentation graphique. Chaque réponse représente un point, et l'ensemble de ces points constitue un «nuage» permettant de visualiser d'un seul coup d'oeil l'ensemble des celles-ci. Il est ensuite possible d'y «projeter» les individus pour observer où ils se situent en fonction des variables, selon plusieurs catégories: diplômes, âges, genre, ancienneté, typologie...

Ici, l'axe horizontal correspond à l'évaluation des questions : les individus ayant répondu majoritairement positivement (« tout à fait d'accord », « beaucoup », ...) seront représentés à gauche par le logiciel, tandis que ceux s'étant exprimés plus négativement (« pas du tout d'accord », « pas du tout ») seront représentés sur la droite. Schématiquement, un individu positionné tout à gauche serait un individu ayant fortement exprimé une évaluation positive.

Le baricentre correspond aux positions moyennes des individus. Plus un individu est proche du centre, plus ses réponses sont proches de la moyenne des réponses de tous les autres individus.

Ainsi, la projection des réponses des Encadrants Intermédiaires (EI) et des Intervenant.es d'aide à domicile (IAD) montre une proximité, signifiant que ces strates hiérarchiques pourtant différentes semblent se positionner de façon relativement similaire dans les réponses apportées aux questions. L'encadrement intermédiaire semble se situer très légèrement du côté des réponses positives, tandis que les intervenant.es d'aide à domicile se positionnent très légèrement du côté des réponses négatives.

Modélisation statistique simplifiée des réponses aux questionnaires (Analyse Géomatique des Données) sur les participant.es au programme



Des effets limités sur le contenu du travail

La majorité des personnes ayant participé au programme et répondant au questionnaire indique ne pas percevoir de modification sensible (« beaucoup » + « moyennement ») du contenu de leur travail ou d'acquisition de nouvelles compétences à l'issue des formations (i 3.3).

• Perception d'une modification du contenu du travail

« Le programme I-MANO a entraîné une modification du contenu de mon travail (nouvelles missions, nouvelles activités..) »



Attention, la question ici posée est neutre et n'indique pas d'information sur l'aspect positif ou négatif que peut révéler le changement du contenu du travail.

	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Ensemble des répondant.es
Beaucoup	21%	24%	19%	8%
Moyennement	23%	29%	19%	14%
Un peu	29%	33%	26%	20%
Pas du tout	27%	14%	36%	58%

Pour les tableaux suivants, il a été fait le choix d'indiquer les réponses de l'ensemble des répondant.es au questionnaire, afin de permettre la comparaison entre les personnes ayant participé aux formations et les autres salarié.es

Lecture : 21% des participant.es au programme indique avoir constaté beaucoup de modifications du contenu de leur travail. Elles sont 24% du côté de l'encadrement intermédiaire et 19% du côté des intervenantes d'aide à domicile. En comparaison, 8% de l'ensemble des répondant.es au questionnaire (individu ayant participé au programme + individu n'ayant pas participé) signalent percevoir beaucoup de modification de leur travail.

Des exemples de nouvelles missions prennent la forme, pour l'encadrement intermédiaire, de **l'animation de groupes de travail, de rencontres plus régulières avec les intervenantes** de terrain, de **travail sur la communication** (journal interne par exemple).

Pour les IAD, le travail évolue essentiellement vers la **participation aux groupes de travail** et la **participation à l'élaboration des plannings**.

VERBATIMS

« Si oui, quelles sont les nouvelles activités, missions... que je réalise désormais ? »

Encadrantes intermédiaires

« Délégation des tâches de planification, sectorisation des zones d'intervention, coordination des secteurs, développement des équipes autonomes. »

« Plus de réunions avec les salariés de terrain sur les plannings, les fiches des usagers, les envies et besoins au quotidien des uns et des autres, des visites à domicile avec les salariés. »

Intervenantes à domicile

« Nous avons élu des déléguées de secteur, une référente communication et une référente sécurité et nous avons créé une ludothèque avec activités et jeux pour les bénéficiaires. »

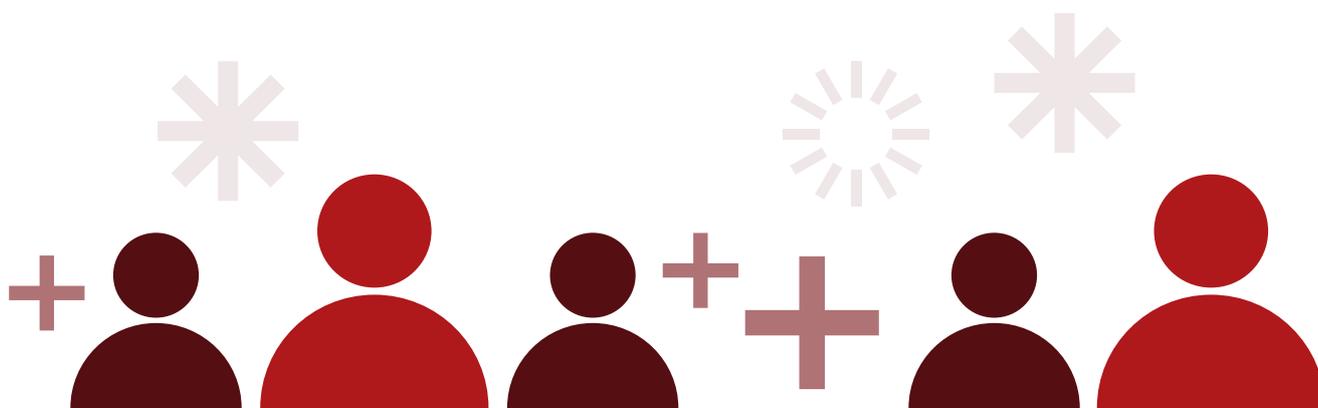
« Nous faisons nos plannings du week-end sur notre secteur et une fois par mois le planning du mois suivant »

• Perception de l'acquisition de compétences à l'issue des formations

(« Le programme I-MANO m'a permis de développer de nouvelles compétences »)



	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Beaucoup	24%	26%	22%	8%
Moyennement	24%	28%	21%	13%
Un peu	26%	28%	27%	18%
Pas du tout	26%	18%	30%	61%



Les **compétences acquises reposent majoritairement sur l'autonomie** et la **communication interne**, tant du côté des intervenantes d'aide à domicile que des **encadrantes intermédiaires** qui **mobilisent en outre l'animation d'équipe**.

VERBATIMS

« Si oui, quelles compétences avez-vous acquises ou développées ? »

Encadrantes intermédiaires

« Des compétences en lien avec la communication. Ces formations m'ont permis dans un premier temps de mieux me connaître, mais aussi de comprendre les fonctionnements individuels et collectifs »

Intervenantes à domicile

« Autonomie dans la gestion du travail avec les collègues »
« Amélioration de la communication dans l'équipe »

• Réutilisation des éléments vus en formation dans le quotidien professionnel

« Suite au programme I-MANO, j'ai réutilisé des éléments vus en formation (outils, techniques, concepts, ...) dans mon quotidien professionnel »

	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Beaucoup	23%	34%	14%	10%
Moyennement	21%	17%	25%	13%
Un peu	36%	44%	30%	21%
Pas du tout	20%	5%	31%	56%

Sur des proportions similaires, les **participant.es n'indiquent majoritairement pas avoir remobilisé les éléments appris lors des formations** du programme (outils, techniques, concepts...), bien que l'encadrement intermédiaire soit un peu plus positivement impacté.

• Réutilisation des éléments vus en formation dans le quotidien personnel

« Suite au programme I-MANO, j'ai réutilisé des éléments vus en formation (outils, techniques, concepts, ...) dans mon quotidien personnel »

De la même manière, la **grande majorité des participant.es n'a pas réutilisé ces éléments dans son quotidien personnel** (certains contenus étaient effectivement mobilisables dans la vie courante, comme la communication non violente par exemple).

	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Beaucoup	9%	11%	8%	4%
Moyennement	26%	23%	28%	13%
Un peu	33%	45%	24%	18%
Pas du tout	32%	21%	40%	65%

Enfin, le programme **ne semble pas** non plus **avoir agi sensiblement sur la stabilisation des plannings** (i3.17). En effet, l'une des hypothèses du programme était que les innovations managériales et organisationnelles permettaient d'agir sur l'absentéisme et le turn-over, facilitant ainsi la planification des interventions. Ici encore, la majorité des participantes n'indique pas d'évolution sensible à ce sujet.

• **Stabilisation des plannings**

«*Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment que les plannings se sont stabilisés (moins de changements, moins de sollicitations, moins de remplacements...)*»



	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Beaucoup	10 %	5 %	13 %	9 %
Moyennement	24 %	26 %	22 %	16 %
Un peu	35 %	33 %	36 %	27 %
Pas du tout	31 %	36 %	29 %	48 %



Les différentes données sociales fournies par 10 des 14 structures ayant participé au programme I-MANO (taux d'absentéisme et taux de turn over notamment) ne montrent pas non plus d'évolution favorable sur ces indicateurs (i 3.10 et 3.11). Le taux de vacance des postes (durée pendant laquelle un poste n'est pas pourvu) n'a pas pu être calculé (i 3.12) Il est à noter cependant qu'un traitement plus fin concernant les types d'absences, leur motif ou encore leur durée permettraient sans doute de tirer des conclusions plus abouties. Néanmoins, compte tenu de la forte proportion d'arrêts de travail relatifs aux troubles musculo-squelettiques dans le secteur, eux-mêmes reliés à la forte pénibilité, il n'est pas exclu que les innovations managériales et organisationnelles soient difficilement en mesure d'agir sur ces questions, à moins qu'elles ne s'engagent explicitement sur ce ce sujet.

Des effets qui s'amorcent, notamment du côté des relations internes

Plus que sur le contenu du travail, les innovations managériales et organisationnelles proposées par le programme **semblent agir davantage sur les relations internes et le climat social** dans les organisations (i3.21). L'amélioration de ces relations paraît agir sur le dialogue interne, qui pourrait expliquer par là l'amélioration de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle évoquée par les intervenantes d'aide à domicile.

Concernant la **reconnaissance par la direction**, les **aides à domicile semblent y être plus sensibles** que l'encadrement intermédiaire, indiquant sans doute par là des besoins plus criant en matière de reconnaissance. Elles semblent également **sensibles à la reconnaissance de la part de leur supérieur hiérarchique direct** que représente l'encadrement intermédiaire.



Nous attirons néanmoins l'attention ici sur la forte proportion de personne n'ayant pas souhaité exprimer leur réponse lors de ces questions (indiqué « non réponse » ou « NR » dans les tableaux), et témoignant ici de la sensibilité de ces questions, voire d'une désapprobation qui n'a pas souhaité s'exprimer ouvertement.

• Reconnaissance par la direction

« Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment d'être davantage reconnu.e et considéré.e par la direction »



	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Beaucoup	29%	21%	34%	16%
Moyennement	26%	36%	18%	15%
Un peu	16%	21%	12%	14%
Pas du tout	13%	19%	10%	18%
Non réponse	16%	3%	26%	37%

• Reconnaissance de la part de l'encadrement, perçue par les professionnelles de terrain

« Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment d'être davantage reconnu.e et considéré.e par mes collègues encadrant.es/fonctions supports »



	Intervenantes d'aide à domicile	Total des répondant.es
Beaucoup	39%	19%
Moyennement	20%	14%
Un peu	13%	10%
Pas du tout	4%	14%
Non réponse	24%	43%

Les **encadrantes intermédiaires** témoignent également d'un **sentiment de reconnaissance de la part de leurs collègues de terrain**, premiers pas vers une amélioration des relations parfois distandues entre « le bureau » et « le terrain » (i3.9).

• Reconnaissance de la part du terrain, perçue par l'encadrement

« Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment d'être davantage reconnu.e et considéré.e par mes collègues du terrain »



	Encadrant.es intermédiaires	Total des répondant.es
Beaucoup	21%	19%
Moyennement	39%	35%
Un peu	17%	20%
Pas du tout	16%	18%
Non réponse	7%	8%

De manière générale, le programme semble avoir permis aux **relations internes de se pacifier**, constat partagé entre les professionnelles de terrain, d'encadrement, et les directions (mais légèrement plus fort du côté de l'encadrement).

• Amélioration des relations internes

« Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment que les relations en interne se sont améliorées »



	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Beaucoup	30 %	35 %	25 %	15 %
Moyennement	31 %	28 %	33 %	22 %
Un peu	32 %	26 %	37 %	30 %
Pas du tout	7 %	11 %	5 %	33 %

Ainsi, à la question « Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment que les réclamations de la part des salarié.es quant aux conditions de travail... », les dirigeant.es valorisent eux aussi les effets positifs du programme (i 3.8) :

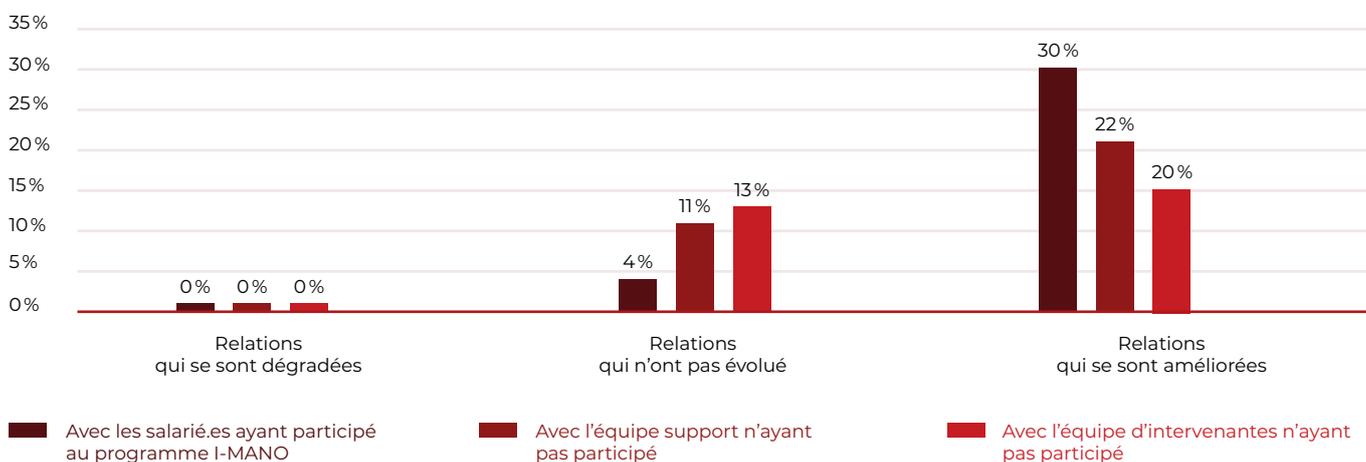


Évolution des réclamations de la part des salarié.es du point de vue des dirigeant.es			
Ont beaucoup diminué	24 %	Ont augmenté	0 %
Ont un peu diminué	40 %	Ont beaucoup augmenté	0 %
N'ont pas évolué	18 %	Non réponse	18 %

De même, **aucune direction ne constate de dégradation des relations internes**, mettant en avant une franche amélioration avec les salariées ayant participé aux formations du programme par rapport à celles n'ayant pas participé.

Évolution des relations internes du point de vue des dirigeant.es

Depuis la mise en place du programme I-MANO, les relations professionnelles que j'entretiens en interne...



Lecture : 11 % des dirigeant.es interrogé.es indique que les relations internes avec l'équipe support n'ayant pas participé au programme I-MANO n'ont pas évolué.

Enfin, la **conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle semble également s'être améliorée** (i 3.15). Une hypothèse permettant d'éclairer ce résultat porte sur l'effet combiné de l'amélioration des relations internes et de l'interconnaissance des collègues à travers les temps collectifs de formations, facilitant l'expression des contraintes et limites, pouvant dès lors être prises en compte dans la constitution des plannings.

• Conciliation vie professionnelle et vie personnelle

« Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment que je peux davantage concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle »



	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Tout à fait d'accord	12%	7%	16%	7%
D'accord	37%	38%	36%	28%
Pas d'accord	29%	31%	27%	22%
Pas du tout d'accord	17%	21%	15%	30%
Non réponse	5%	3%	6%	13%

Ce que le programme semble avoir produit : participation et adhésion

Les effets les plus notables du programme semblent se situer du côté de la participation aux décisions qui concernent le travail (i 3.20). Les réponses les plus positives témoignent également d'une **envie de rester dans la structure**, d'une **évaluation globalement positive du programme**, ainsi que d'une **adhésion à l'innovation managériale et organisationnelle** comme étant l'une des réponses possibles aux difficultés « d'attractivité » des métiers.

• Participation aux décisions qui concernent le travail

« Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment de participer davantage aux décisions qui concernent mon travail »



	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Tout à fait d'accord	26%	32%	21%	13%
D'accord	54%	48%	59%	44%
Pas d'accord	17%	16%	17%	19%
Pas du tout d'accord	3%	4%	3%	24%

80% des personnes ont le sentiment de davantage participer aux décisions qui concernent leur travail

• Fidélisation grâce au programme

«Le programme I-MANO me donne envie de continuer à travailler dans cette structure»



	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Tout à fait d'accord	28%	31%	26%	13%
D'accord	51%	57%	47%	39%
Pas d'accord	9%	5%	12%	14%
Pas du tout d'accord	1%	0%	2%	12%
Non réponse	11%	7%	13%	22%



Si les participantes au programme indiquent leur souhait de rester dans la structure à travers les promesses portées par le programme I-MANO, les données fournies par les structures ne permettent actuellement pas d'objectiver ces éléments à travers une baisse constatée du turn-over. Des dirigeant.es attirent également l'attention sur le risque de déception des participantes lorsque les transformations sont ralenties ou altérées du fait des difficultés du secteur, ce qui peut ainsi occasionner des départs en plus grand nombre.

• Évaluation générale du programme I-MANO

«De manière générale, le programme I-MANO a eu des effets sur mon travail»



L'évaluation globale du programme, positive, n'apporte pour autant pas d'éclairage quant aux effets concrets du programme I-MANO sur les participant.es.

	Ensemble des participant.es	EI	IAD	Total des répondant.es
Très positifs	15%	16%	15%	6%
Positifs	57%	63%	51%	33%
Pas d'effet	16%	10%	20%	38%
Négatifs	3%	2%	4%	4%
Très négatifs	0%	0%	0%	1%
Non réponse	9%	9%	10%	18%

Cette **évaluation positive est partagée par les dirigeant.es**, comme en témoignent les résultats de la question suivante: «Globalement, le programme I-MANO a produit des effets sur la structure».

Évolution de la structure du point de vue des dirigeant.es			
Changements positifs	88%	Pas beaucoup de changement	6%
Changements négatifs	0%	Pas de changement	0%
Non réponse		6%	



Du côté de l'encadrement intermédiaire, l'intérêt du programme I-MANO se retrouve dans le **partage des responsabilités** et le **sentiment de rapprochement avec les équipes de terrain**.

Les **apports concernant la formation au management** sont également salués de la part de professionnelles souvent peu formées initialement à la gestion d'équipe.

Concernant les intervenantes d'aide à domicile, l'amélioration du sentiment de faire partie d'une équipe et la **meilleure reconnaissance** notamment de la part de l'encadrement sont exprimés dans les réponses libres.

VERBATIMS

« Quelle est pour vous l'utilité du programme I-MANO ? »

Encadrantes intermédiaires

« Notre travail quotidien se base sur la concertation, la responsabilité partagée et la communication. Cela renforce le collectif, le sentiment d'appartenance et le sens trouvé au travail. En tant que manager je peux partager les tâches, la responsabilité, et faire participer les collaboratrices et collaborateurs à la prise de décision »

« Faire prendre conscience de sa façon d'encadrer »

Intervenantes d'aide à domicile

« Meilleure coordination et coopération entre les services administratifs et le personnel sur le terrain »

« Meilleure écoute des salariés et un plus grand intérêt à développer le bien être au travail »

« Le programme I-MANO permet de participer un peu plus dans le service et la vie de notre travail »



Du point de vue des limites du programme, l'encadrement intermédiaire partage la **pression** qui s'ajoute à ses missions quotidiennes et le **besoin de former davantage les équipes**, déplorant une **durée de formation et d'accompagnement trop courte**.

Concernant les **intervenantes d'aide à domicile**, le **sentiment que le programme s'adresse davantage aux fonctions administratives et support** et la **déconnexion avec le travail de terrain** s'expriment, de même que les **réalités du travail quotidien qui freinent** la mise en œuvre de la démarche.

VERBATIMS

« Quelles sont pour vous les limites du programme I-MANO ? »

Encadrantes intermédiaires

« Le changement ne se fait pas en un jour... Les limites sont les attentes de notre direction (pression) qui voudrait que le changement se fasse rapidement – l'intégration d'un tel programme demande du temps, de la réflexion, du travail sur soi. »

« Le nombre de participants au programme limité ce qui réduit et ralentit le déploiement du programme au sein de l'intégralité de l'équipe »

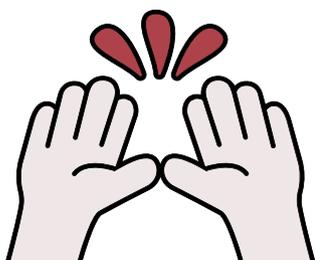
« Sentiment que le programme I-MANO veut amener à une meilleure qualité de vie au travail des salariés de terrain (et c'est une bonne chose) mais à tendance à oublier l'encadrement intermédiaire »

Intervenantes d'aide à domicile

« Le programme est plus destiné à la structure administrative de l'aide à domicile. Il a plus de difficulté à s'adapter au terrain vu que nous sommes sur de l'humain et pas sur de l'industriel »

« La réalité du marché du travail, le turn over, la valorisation de nos métiers qui est au point mort, qui n'incite personne à vraiment rester en poste, nos salaires bas pour l'investissement personnel et financier qu'on y met... »

« Charge de travail plus importante, pas de rapport avec mon travail initial »



Enfin, l'ensemble des personnes déclarant avoir connaissance du programme I-MANO indique un **avis positif quant à la piste des innovations managériales et organisationnelles comme réponse aux problèmes d'attractivité** du secteur de l'aide à domicile.



• Avis sur l'attractivité

« Le programme I-MANO permet d'agir sur l'attractivité des métiers dans l'aide à domicile »

	Ensemble des participant.es	EI	IAD
Tout à fait d'accord	10 %	16 %	8 %
D'accord	60 %	65 %	56 %
Pas d'accord	13 %	9 %	15 %
Pas du tout d'accord	4 %	0 %	6 %
Non réponse	13 %	10 %	15 %

Distinctions selon les profils

Afin de présenter plus finement les résultats, nous proposons de comparer également les réponses à la question générique « De manière générale, le programme I-MANO a eu des effets sur mon travail... » selon les différents profils des personnes: âge, diplôme, ancienneté...

Distinctions en fonction de l'âge :

Ainsi, les participantes au programme **les plus jeunes (20-29 ans) sont plus nombreuses à souscrire à une évaluation positive** du programme que les plus âgées.

« De manière générale, le programme I-MANO a eu des effets sur mon travail »	20-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	Plus de 50 ans	Total
Positifs (très positifs + positifs)	94 %	64 %	77 %	64 %	72 %
Neutres (pas d'effet)	0 %	14 %	17 %	21 %	16 %
Négatifs	6 %	4 %	4 %	0 %	3 %
Non réponse	0 %	18 %	2 %	15 %	9 %



Distinctions en fonction de l'ancienneté :

Les participantes ayant **le moins d'ancienneté**, et **celles en ayant le plus** apparaissent plus **sceptiques**. Celle avec une ancienneté « moyenne » sont partagées, avec une adhésion légèrement moins forte pour les personnes entre 3 et 5 ans d'ancienneté.

« De manière générale, le programme I-MANO a eu des effets sur mon travail »	Moins d'un an	Entre un et trois ans	Entre trois et cinq ans	Entre cinq et dix ans	Plus de dix ans	Total
Positifs (très positifs + positifs)	60%	100%	68%	81%	62%	72%
Neutres (pas d'effet)	20%	0%	8%	14%	22%	16%
Négatifs	20%	0%	16%	0%	1%	3%
Non réponse	0%	0%	8%	5%	15%	9%

Distinctions en fonction du diplôme :

L'évaluation positive du programme semble croître avec le niveau de diplôme: les personnes les plus diplômées semblent en effet les plus positives.

« De manière générale, le programme I-MANO a eu des effets sur mon travail »	Jusqu'au Bac	Jusqu'à Bac+3	Jusqu'à Bac+5	Autre	Total général
Positifs (très positifs + positifs)	64%	84%	84%	77%	72%
Neutres (pas d'effet)	22%	8%	8%	10%	16%
Négatifs	4%	4%	0%	0%	3%
Non réponse	10%	4%	8%	13%	9%

Distinctions en fonction du nombre de jours de formations :

Un autre indicateur intéressant est celui du nombre de jours de formations suivis par les personnes ayant participé au programme: **les personnes ayant suivi le plus grand nombre de journées de formation semblent les plus positives** (de 7% de personnes ayant assisté entre 1 et 7 journées déclarant des effets très positifs à 23% pour les personnes ayant assisté à plus de 10 journées). Il peut paraître en effet logique que les personnes les plus « emballées » se soient en effet investies davantage dans les formations, tandis que les plus sceptiques ont pu laisser de côté les formations.

« De manière générale, le programme I-MANO a eu des effets sur mon travail »	De 1 à 3 jours	De 4 à 6 jours	De 7 à 10 jours	Plus de 10 jours	Total général
Très positifs	7%	11%	32%	23%	16%
Positifs	57%	58%	57%	67%	59%
Pas d'effet	25%	17%	4%	5%	15%
Négatifs	0%	6%	0%	0%	2%
Non communiqué	11%	8%	7%	5%	8%

Analyse par approche

Le programme I-MANO a fait le choix de ne pas orienter les structures volontaires vers une seule approche managériale et organisationnelle, mais de proposer 6 parcours de formation variés. 5 ont été retenus par les 14 structures ayant accédé à la phase 3 et à la phase 4 de formation du programme: l'approche © Buurtzorg, le Lean Management, l'approche Montessori dans l'aide à domicile, le Management par la Qualité de Vie au Travail, l'approche plurielle/organisations collaboratives. L'approche Gouvernance Partagée n'ayant pas été sélectionnée par les structures, il n'est pas possible d'en proposer une analyse.

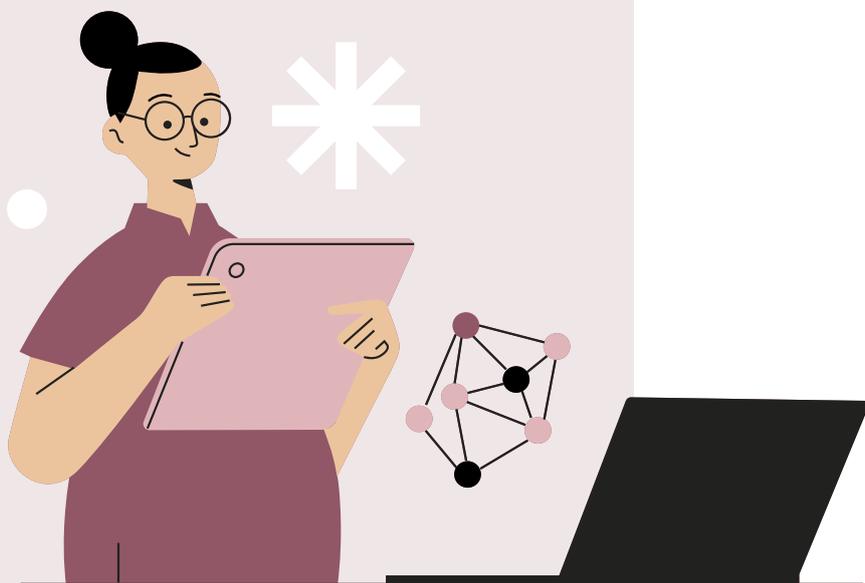
Si toutes les approches ont proposé des contenus de formation variés, **les observations menées ont montré une grande proximité dans les discours véhiculés** (confier davantage d'autonomie et de responsabilité aux professionnelles de terrain, réformer la place des encadrantes de proximité, ...), amenant par là à davantage identifier des « styles » de formation que des différences profondes dans le « fond ».

Nous avons été cependant attentifs à produire une évaluation comparative de ces approches, tout en veillant à ne pas chercher à définir « la meilleure approche », le « one best way » des innovations managériales dans les SAAD. Il s'est agi plutôt d'identifier les forces et les faiblesses de ces formations, telles qu'elles ont été proposées dans le cadre du programme I-MANO, et d'analyser de potentiels effets différents sur les participantes et les répondantes aux questionnaires.

Une première difficulté a résidé dans la comparaison statistique de ces approches, **les échantillons recueillis par questionnaire n'étant en effet pas du tout comparables statistiquement**. En effet, l'approche Montessori n'ayant été sélectionnée que par une seule structure, qui plus est une structure de petite taille (environ 30 salariées), peu de personnes ont répondu aux questionnaires diffusés et il n'est pas possible de traiter statistiquement ces données. À l'opposé, l'approche Organisations Collaboratives a été sélectionnée par 5 grosses structures (pour 4 d'entre elles, plus d'une centaine de salariées): les répondantes au questionnaire représentent donc plus de la moitié de l'échantillon, rendant là aussi difficilement comparables ces approches.

Résultats des questionnaires équipes terrain et encadrement:

Nom des approches suivies	Pourcentage et nombre de participant.es
Buurtzorg	12% (17 personnes)
Lean Management	14% (20 p.)
Montessori	4% (5 p.)
MGVT	17% (24 p.)
Organisations collaboratives	53% (73 p.)
Non réponse	0% (1 p.)



Premier résultat malgré tout significatif, l'analyse statistique des réponses des participantes au programme montre qu'il n'existe que très peu de variations dans les réponses des individus alors même qu'ils ont été formés à des approches différentes.

Si l'on reprend l'analyse des correspondances multiples (présentée en page 43), nous pouvons noter que toutes les approches sont positionnées à proximité du baricentre, témoignant par-là des faibles différences dans les réponses exprimées par les individus. Seule l'approche Montessori se détache significativement vers les individus ayant exprimé les réponses les plus positives, mais comme cela a été dit précédemment, la faible quantité de réponse pour cette approche ne permet pas d'en tirer de conclusion.



Nous proposons malgré tout une lecture des résultats des questionnaires, tout en ré-invitant à une grande prudence et à tenir compte de la proportion des échantillons pour éviter toute conclusion hâtive.

Contenu du travail :

Concernant le contenu du travail, il semble que **l'approche Buurtzorg soit celle qui impacte le plus le quotidien des salariées**, compte tenu de l'évolution des missions tant de l'encadrement que des aides à domicile. Le **Lean Management semble en revanche peu impacter le travail**, et renvoie sans doute davantage à des processus internes qu'à une transformation de l'activité.

« Le programme I-MANO a entraîné une modification du contenu de mon travail (nouvelles missions, nouvelles activités...) »	Buurtzorg	Lean M.	Montes-sori	MQVT	Orga Collab.	Total général
Beaucoup	18%	25%	80%	17%	18%	21%
Moyennement	35%	20%	0%	26%	21%	23%
Un peu	29%	10%	0%	31%	32%	27%
Pas du tout	18%	45%	20%	26%	29%	29%

Développement des compétences :

Du point de vue du développement des compétences, c'est **l'approche Management par la Qualité de Vie au Travail qui semble se détacher légèrement** devant les Organisations Collaboratives. **Les approches Buurtzorg et Lean Management semblent ici moins favoriser ce facteur.**

« Le programme I-MANO m'a permis de développer de nouvelles compétences »	Buurtzorg	Lean M.	Montes-sori	MQVT	Orga Collab.	Total général
Beaucoup	24%	15%	60%	25%	23%	24%
Moyennement	6%	20%	20%	33%	25%	23%
Un peu	46%	35%	20%	17%	25%	27%
Pas du tout	24%	30%	0%	25%	27%	26%

Relations internes :

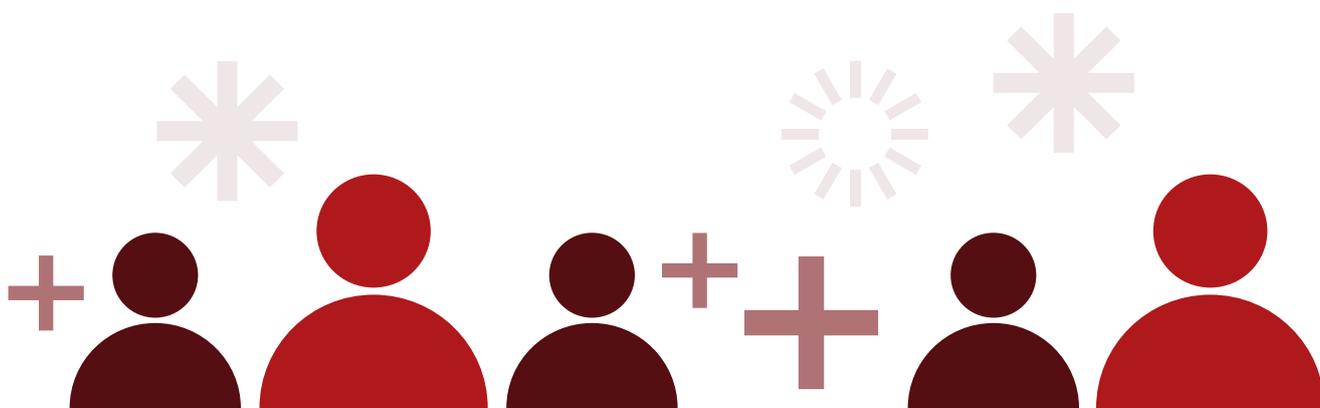
Peu de disparités se font jour du point de vue de l'amélioration des relations internes, tant cette dimension recouvre le climat interne propre à chaque structure.

« Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment que les relations en interne se sont améliorées »	Buurtzorg	Lean M.	Montessori	MQVT	Orga Collab.	Total général
Beaucoup	29%	30%	40%	29%	25%	27%
Moyennement	24%	40%	40%	29%	27%	29%
Un peu	41%	30%	20%	29%	29%	31%
Pas du tout	0%	0%	0%	9%	11%	7%
Non réponse	6%	0%	0%	4%	8%	6%

Stabilisation des plannings

Du point de vue de la stabilisation des plannings, il semble que les **approches Buurtzorg et Lean Management produisent des résultats légèrement plus positifs** que le Management par la QVT et les Organisations Collaboratives.

« Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment que les plannings se sont stabilisés (moins de changements, moins de sollicitations, moins de remplacements...) »	Buurtzorg	Lean M.	Montessori	MQVT	Orga Collab.	Total général
Beaucoup	18%	20%	0%	4%	5%	9%
Moyennement	35%	30%	60%	13%	19%	23%
Un peu	35%	35%	40%	46%	29%	34%
Pas du tout	12%	15%	0%	33%	40%	30%
Non réponse	0%	0%	0%	4%	7%	4%



Conciliation vie professionnelle/personnelle

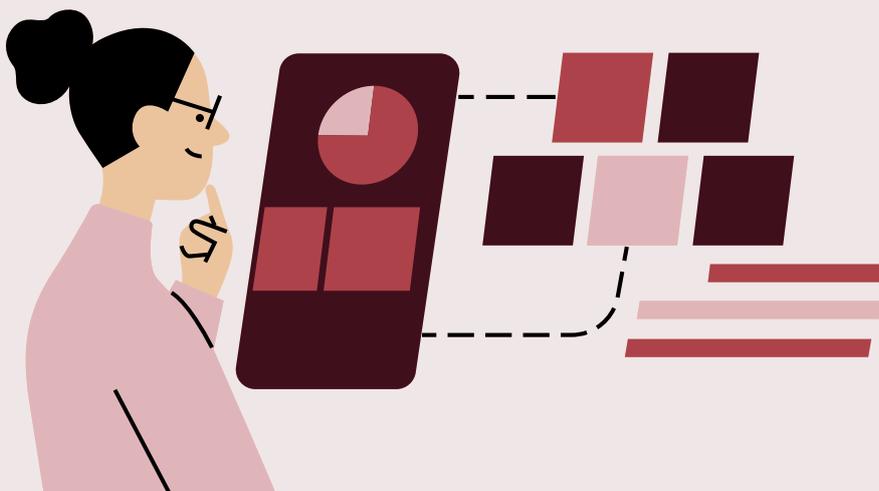
La **conciliation entre la vie personnelle et professionnelle** semble améliorée du côté de l'approche **Buurtzorg**, suivie par le **Management par la QVT**.

« Depuis la mise en place du programme I-MANO, j'ai le sentiment que je peux davantage concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle »	Buurtzorg	Lean M.	Montessori	MQVT	Orga Collab.	Total général
Tout à fait d'accord	24%	5%	0%	13%	11%	12%
D'accord	40%	40%	60%	45%	31%	37%
Pas d'accord	24%	35%	40%	25%	29%	29%
Pas du tout d'accord	12%	20%	0%	13%	21%	17%
Non réponse	0%	0%	0%	4%	8%	5%

Évaluation globale du programme

L'évaluation générale du programme se ressent de façon **plus positive** auprès des salariées ayant suivi les parcours **Management par la QVT et Lean Management**. L'approche **Buurtzorg** présente quant à elle le **plus fort taux de réponses négatives exprimées**, quand l'approche **Organisations Collaboratives** est jugée « sans effets » par une partie des participantes.

« De manière générale, le programme I-MANO a eu des effets sur mon travail »	Buurtzorg	Lean M.	Montessori	MQVT	Orga Collab.	Total général
Très positifs	18%	20%	40%	8%	14%	15%
Positifs	58%	70%	60%	80%	47%	57%
Pas d'effet	6%	10%	0%	8%	23%	16%
Négatifs	18%	0%	0%	0%	1%	3%
Très négatifs	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Non réponse	0%	0%	0%	4%	15%	9%



Une autre voie d'analyse des approches: le « SWOT »

Une autre voie d'analyse de ces différentes approches managériales consiste à identifier, grâce à l'approche par observation, leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces, selon l'exercice du « SWOT ».

Approche © Buurtzorg

La phase 3 de formation à l'approche © Buurtzorg a consisté en la **présentation de nombreux outils d'intelligence collective et de gouvernance partagée tels que l'approche CNV, le speed boat, la méthode SDMI orientée solutions... L'enjeu étant de donner des outils pour que les professionnelles puissent animer et s'autogérer en équipe autonome avec les fondamentaux de l'intelligence collective.** Les services ont également été invités à imaginer leur **SAAD idéal** et comment ils pourraient décliner l'approche au sein de leurs organisations.

La phase 4 a permis la formation des **futurs coachs** (ex-responsables de secteur) et celle **d'une future équipe autonome** par service (environ 8 personnes).

FORCES

Enjeu central de la planification
Approche médiatisée et financée en partie
Organisation en équipe qui évite l'isolement

FAIBLESSES

Formation identique pour tous les services
Entreprise libérée: changement radical qui peut inquiéter
Formation qui reprend essentiellement le modèle managérial de © Buurtzorg aux Pays-Bas sans le modèle de financement

OPPORTUNITÉS

Conciliation vie pro/perso
Sectorisation
Peut être combiné à une nouvelle gouvernance
De nouvelles compétences pour les IAD

MENACES

Risque de frustration si pas de revalorisation financière.
Nécessité d'allouer un temps de travail dédié aux nouvelles missions
Non financement des temps « improductifs »
Départs d'encadrant.es intermédiaires

L'approche © Buurtzorg, la plus médiatique au sein du secteur, semble pour l'instant reposer sur les bons résultats de son homologue néerlandais: les études françaises toujours en cours n'ont pour le moment pas démontré les mêmes effets en France, avec un public différent et un mode de financement à l'acte/à l'heure. **Cette approche réutilise essentiellement la partie d'organisation et de management** de Buurtzorg Pays Bas, et n'est **pas forcément compatible avec le système de financement actuel.** Elle s'inspire en effet très largement du principe des entreprises libérées via une recombinaison des « postures » des individus (de dirigeant.e à leader, de manager à coach, de salarié.e à collaborateur.ice) en y ajoutant une méthodologie de changement d'organisation (les équipes autonomes). Ce principe d'organisation en équipe est intéressant pour **limiter l'isolement** que connaissent traditionnellement les IAD mais aussi en ce qu'il **permet de compléter des temps partiels via des activités qui ne sont pas « pénibles » physiquement** (réunions d'équipes, tâches administratives...). En revanche, il est important que ces missions soient assorties d'une (re)valorisation financière, ce qui ne semble pas toujours être le cas. Actuellement dans les services interrogés, c'est **davantage une gestion autonome des remplacements** qui semble se mettre en place, plus qu'un développement massif et abouti d'équipes autonomes. Cette approche **nécessite également la présence d'outils digitaux** permettant de communiquer à distance, et les solutions actuelles de logiciels métiers ne permettent pas toujours ce type de fonctionnalité, conduisant à des dérives dans l'installation de messagerie à visée professionnelle sur les téléphones personnels.

Lean Management

Lors des phases 3 et 4 de formation, les **concepts du Lean Management ont été approfondis** avec les participantes. Des **groupes de travail** ont été mis en place autour des « **irritants** », et le management visuel a été encouragé, ainsi plusieurs services ont créé des **tableaux de suivis** des « chantiers en cours ». La communication sur le projet a également été encouragée, et des « **visites terrain** » organisées par les formateurs ont permis de s'approprier l'état d'esprit proposé par cette approche.

Cette offre de formation se propose **d'améliorer continuellement la performance** de la structure avec une **méthodologie pratique**, tout en **confiant plus de responsabilités aux salariées** de terrain. Elle s'appuie sur la notoriété du Lean Management et se présente comme une approche très technique, qui participe de sa crédibilité. Peu connue dans le secteur de l'aide à domicile, elle ne semble pas porter sur elle le stigmate des **économies drastiques et de l'intensification du travail** qu'elle a pu véhiculer dans d'autres secteurs. Néanmoins elle **repose fortement sur des concepts et savoirs « scolaires », issus du japonais ou utilisés en langue anglaise**, qui **peuvent rebuter les professionnelles** notamment de terrain.

Cette approche semble participer à valoriser enfin à **valoriser les savoirs des aides à domicile**, en les reconnaissant comme des « sachantes » et en invitant à **reconnaître leur expertise** (passation de « ceintures lean » reconnaissant leurs apprentissages de l'approche).

FORCES

- Efficacité pour traiter les problèmes
- Reconnaissance de l'expertise du terrain
- Approche visuelle
- Approche centrée sur le bénéficiaire

FAIBLESSES

- Difficilement accessible (scolaire et industriel ++)
- Image de rationalisation/économies
- Éloignement des réalités du secteur de l'aide à domicile

OPPORTUNITÉS

- Professionnalisation des AAD via les « ceintures lean »
- Outils de suivi de l'activité

MENACES

- Suivi qualité peut être ressenti comme du contrôle
- Difficulté à former tous les salarié.es

Montessori

La phase 3 a consisté en la **présentation plus approfondie des concepts de Maria Montessori** et de **l'utilisation de nombreux outils du développement personnel** (Communication Non Violente, raison d'être, valeurs, arbre de vie...) et de **l'intelligence collective** (CODEV, chapeaux de Bono, ...). L'approche a beaucoup insisté sur le rôle des aides à domicile et sur leurs interventions auprès des personnes dépendantes, moins sur le management et l'organisation.

La phase 4 s'est orientée davantage sur le management et **l'application des principes montessoriens à l'organisation du travail**. La **création d'une activitothèque**, un **travail sur la communication externe** visant à insister sur la plus-value de l'approche Montessori auprès des bénéficiaires, la **formation à la CNV** ainsi que la **mise en place de la planification réalisée par les aides à domicile** ont été les éléments principaux abordés.

Cette approche, similaire à d'autres plus célèbres (Humanitude, Carpe Diem), propose aussi d'envisager la **création de nouveaux services rendus aux bénéficiaires**, de par la formation des auxiliaires de vie à cette approche (constituant une plus-value vis-à-vis des autres services concurrents). Concernant le management, elle vise à donner **plus d'autonomie aux intervenantes** en les incluant davantage dans les décisions de la structure, rejoignant en cela les principes de la **gouvernance partagée** dont elle se réclame.

Néanmoins cette approche peut sembler **assez éloignée du management** et de l'organisation de travail. Elle peut constituer une **plus-value pour les bénéficiaires** à travers la sensibilisation des équipes à un **nouveau regard sur la dépendance**. Elle est en revanche assez **peu compatible avec le système de financement actuel** (par exemple, suivre le rythme de la personne semble difficilement compatible avec les temps contraints formalisés par les plans d'aide en cas de financement par l'Allocation Personnalisée d'Autonomie). Cette approche **repose** également **beaucoup** sur le **changement individuel** et la **posture** des personnes, se réclamant davantage d'une « **philosophie** » que de la mise en place d'outils, ce qui peut prendre du temps et nécessite que chaque salariée soit invitée à cette « transformation ».

FORCES

Pas de pré requis scolaire (centré développement personnel)
Approche centrée bénéficiaires
Requestionne le sens profond des activités

FAIBLESSES

Discours pas toujours compatible avec les contraintes des services et les habitudes des familles
Lien au management pas toujours évident

OPPORTUNITÉS

Nouvelles prestations pour les bénéficiaires / activités rémunérées moins pénibles physiquement pour les IAD
Redonne du sens aux activités du quotidien

MENACES

Nécessite que les familles et bénéficiaires adhèrent à la démarche
Philosophie à diffuser en accompagnant les familles

Management par la QVT

L'approche MQVT était d'abord proposée en tant qu'approche à part entière. Finalement, les deux services l'ayant sélectionnée ont souhaité, en accord avec le Gérontopôle, la coupler avec l'approche Montessori. Pourtant, dans les faits, le parcours de formation a été essentiellement orienté vers l'approche MQVT, avec quelques apparitions de la formatrice Montessori sur certaines journées « à part ».

Lors de la phase 3, la formation a consisté en une **présentation de différentes théories sur le management et la qualité de vie au travail**, ainsi que de **nombreux concepts**: la « théorie du changement », la pyramide de Lencioni, le retour d'expérience, les 5M d'ichikawa (issu du Lean Management), la mesure d'impact social, le CODEV...

Lors de la phase 4, deux jours ont été réservés sur les 10 pour présenter plus en profondeur l'approche Montessori ainsi que la Communication Non Violente. Les accompagnements ont pris la forme, pour l'un des SAAD, d'un **soutien autour de l'écriture du projet associatif**, de la « raison d'être » du service, des valeurs de ce dernier... Les « **irritants** » dans le quotidien de travail (outil issu du Lean Management pour faire émerger des problèmes à traiter) ont également été présentés afin de proposer par la suite des groupes de travail visant à résoudre ces problèmes. Cette formation a permis d'impulser la remise en place par l'autre SAAD **des réunions** entre les aides à domicile et les responsables de secteur, un **journal interne** a été rédigé par les personnes ayant suivi la formation et des **améliorations autour des outils de travail** ont été proposées (équipement de véhicules de fonction, de nouveaux téléphones). Le service a également mis en place une **formation PRAP, des actions de tutorat et une journée de cohésion**.

FORCES

Agit sur plusieurs sphères de la QVT
Facilement adaptable à toutes les structures
Combine plusieurs approches

FAIBLESSES

Complexe à comprendre et à transmettre
S'adresse d'avantage aux encadrant.es
et dirigeant.es

OPPORTUNITÉS

Outils les services pour faire face
à plusieurs enjeux
Peut se combiner à d'autres
programmes QVT

MENACES

Peut se superposer à d'autres programmes
QVT existants

Cette offre de formation repose sur une **conception générale de la qualité de vie au travail**, s'appuyant sur des **sphères** aussi **variées** que la santé, le contenu du travail, le management, les compétences, les relations et l'égalité professionnelle. Dans le cadre du programme I-MANO, la formation s'est présentée de façon **très « technique », mobilisant de nombreux concepts scientifiques**, et a pu être parfois difficile à appréhender pour les participantes. Elle a emprunté beaucoup de méthodologie au Lean Management, mais aussi à l'intelligence collective et à la gouvernance partagée.



Organisation collaborative

La phase 3 a consisté en une présentation d'une **nouvelle forme d'organisation « collaborative »** dans laquelle les prestataires ont mis en avant leur propre expérience de « libération » de leur entreprise. Cette phase s'est essentiellement adressée aux dirigeant.es et encadrant.es en présentant les **bons comportements à adopter et le changement de paradigme attendu: du dirigeant au leader, du manager au coach, du salarié au collaborateur**. Des présentations de type **CNV** ont été proposées et de nombreux outils issus de **l'intelligence collective** ont été présentés (CODEV, jeux des tensions, décision par consentement...).

La phase 4 a consisté en une formation à l'appropriation des concepts pour appliquer ces nouvelles formes d'organisation. Cela semble passer par beaucoup de **« coaching » du dirigeant** ou de **« l'équipe du changement »** (celle qui a suivi la phase 3 et qui est censée être « ambassadrice » du changement auprès des autres professionnelles), mais aussi par une **rencontre des salariées n'ayant pas assisté à la phase 3 pour les former à la méthode**. Les prestataires ont accompagné les structures à **déterminer collectivement leur « raison d'être » et leurs « valeurs »**. Cela passe aussi par la constitution de **« groupes de travail »** visant à intégrer des salariées n'ayant pas suivi la démarche dans la résolution de problèmes rencontrés au quotidien par les équipes.

FORCES

- Combine plusieurs méthodologies
- Clarifie la « raison d'être » et les valeurs des services
- Participation accrue des salarié.es

FAIBLESSES

- Repose beaucoup sur les dirigeant.es
- Entreprise libérée: changement radical qui peut inquiéter

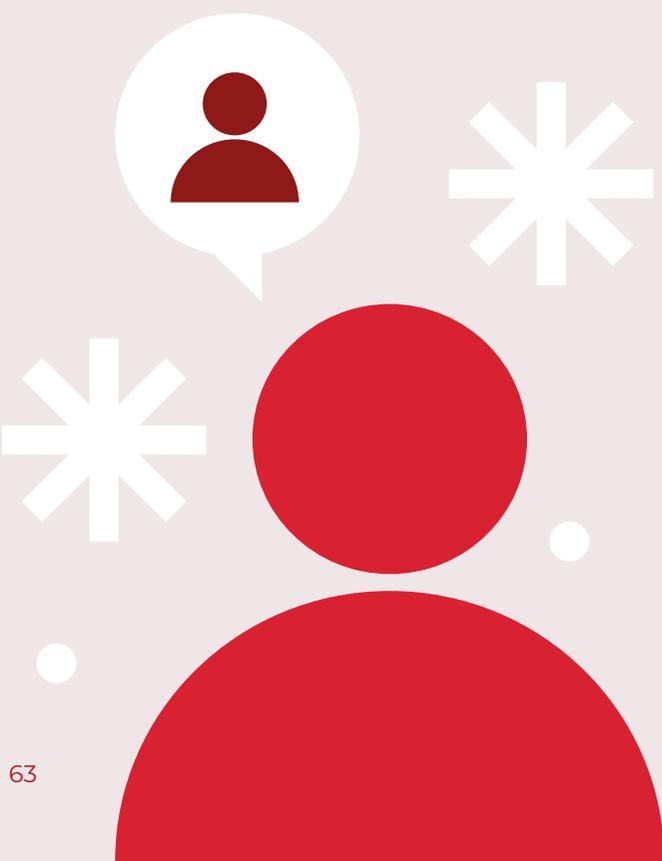
OPPORTUNITÉS

- Possibilité de se spécialiser dans l'une des approches présentées
- Aller vers des modèles plus horizontaux type SCOP

MENACES

- Frustrations des équipes si le changement ne suit pas la formation
- Repose en grande partie sur la volonté du seul dirigeant: décision unilatérale
- Risque de non poursuite du projet suite au départ du dirigeant

Ce parcours de formation s'est proposé de **combiner différentes autres approches**. Elle reprend effectivement quelques éléments du lean management, mais surtout de la gouvernance partagée et peu de Montessori ou du Management par la QVT. Elle repose fortement sur le **mouvement des entreprises libérées et de l'holocratie**. Elle repose aussi beaucoup sur le **changement de « posture »** des individus ainsi que sur la mise en place de mécanismes visant à **solliciter davantage l'avis des salariées**.



Pour les dirigeants: quelques résultats clés

Les **directions, parties prenantes principales de cette mesure d'impact**, ont également été interrogées par questionnaires en septembre 2023.

17 réponses ont été recueillies, soit 3 de plus que le nombre de structures participant au programme: cette différence s'explique par la volonté d'une structure ayant modifié son processus de direction de faire s'exprimer les 3 nouvelles et nouveaux codirigeant.es.

D'autre part, **4 dirigeant.es ont quitté leur structure au cours de programme ou sont actuellement absent.es**, rendant ainsi difficile l'évaluation pour des personnes ayant pris leur poste parfois peu de temps avant l'évaluation, d'où l'expression de non réponses.

• Retour sur la phase de sensibilisation:

La phase de sensibilisation a concerné 19 personnes. **Environ la moitié des participant.es** ayant poursuivi le programme en phases 3 et 4 **indiquent avoir beaucoup appris et réutilisé des éléments vus lors de ces journées de formations** (i1.3).

Le **principal intérêt** pour les participant.es de cette phase repose sur la **découverte de nouvelles approches**, la **rencontre d'autres structures** et la **remise en question de ses façons de fonctionner** (i1.5)

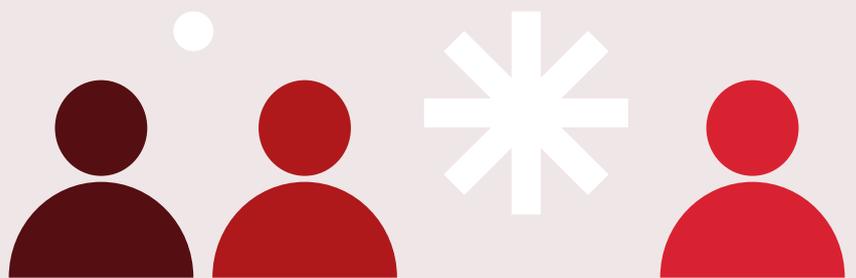
Lecture : Ici, les résultats sont à lire en ligne et non pas en colonne. 76% des répondant.es estiment que la phase de sensibilisation leur a permis de rencontrer d'autres structures et d'autres dirigeant.es. Ils et elles sont par conséquent 24% à estimer que cette phase ne leur a pas profité en ce sens.

«Lors de la phase de sensibilisation (phase 1), avez-vous appris des outils, techniques, compétences... que vous avez par la suite mis en place ou testés au sein de votre service ?»

Beaucoup	47%
Un peu	12%
Pas du tout	12%
Non réponse	29%

«Quel a été l'intérêt pour vous de la phase de sensibilisation ?»

Rencontre d'autres structures, d'autres dirigeant.es	76%
Découverte de nouveaux outils, nouvelles façons de fonctionner	82%
Remise en question/réflexion sur ma pratique de dirigeant.e, sur mon modèle d'organisation	65%
Pas d'intérêt	0%
Perte de temps	0%
Autre	0%



• Retour sur la phase de diagnostic de maturité

Pour les directions, le principal intérêt de cette phase a résidé en un **point sur leur situation**, et dans une moindre mesure dans la **diffusion de la démarche auprès des équipes** (i 2.3 et 2.4).

Lecture : Ici, les résultats sont à lire en ligne et non pas en colonne. 82% des répondant.es estiment que la phase de diagnostic de maturité leur a permis de faire un point sur la situation de leur structure. Ils et elles sont par conséquent 18% à estimer que cette phase ne leur a pas profité en ce sens.

« Quel a été pour vous l'intérêt de la phase de diagnostic de maturité ? »

Point sur la situation de ma structure	82 %
Formalisation de la démarche	29 %
« Embarquement » des équipes via les rencontres avec l'auditeur	41 %
Prise de recul par rapport à mes attentes	18 %
Identification de pistes d'action	18 %
Autre	18 %
Pas d'intérêt	0 %
Perte de temps	0 %

• Impacts du programme sur l'extérieur et effets économiques

Du point de vue des impacts extérieurs aux structures, les dirigeant.es n'indiquent **pas d'effets majeurs relatifs au développement de nouveaux partenariats**, mais le programme semble avoir permis de **consolider en partie certains liens déjà existants**. (i 32).

« Le programme I-MANO a permis à la structure de développer de nouveaux partenariats »

Beaucoup	0 %
Un peu	41 %
Pas du tout	35 %
Non réponse	24 %

« Le programme I-MANO a permis à la structure d'améliorer des liens déjà existants avec des partenaires (financeurs, autres services sur le territoire...) »

Beaucoup	23 %
Un peu	31 %
Pas du tout	23 %
Non réponse	23 %

Des **effets économiques relatifs au programme ne semblent également pas avoir été sensiblement présents**. Il est à noter en revanche **l'absence d'effets négatifs** du programme sur la santé financière des structures (3.13).

« Selon moi, le programme I-MANO a eu des impacts économiques sur la structure »

Très positifs	12 %	Négatifs	0 %
Positifs	18 %	Très négatifs	0 %
Neutres	41 %	non réponse	29 %

• Impact du programme sur le travail de direction

Du point de vue des effets sur le travail de direction, les personnes interrogées indiquent de façon contradictoire le temps dégagé – ou non – par le programme, tout en évaluant positivement ce dernier (3.18).

«J'ai le sentiment que la transformation menée dans la structure m'a permis de me dégager du temps sur d'autres missions»		«Globalement, le programme I-MANO a produit des effets sur mon travail de dirigeant.e»	
Tout à fait d'accord	6 %	Changements très positifs	18 %
D'accord	35 %	Changements positifs	64 %
Pas d'accord	35 %	Pas de changement	0 %
Pas du tout d'accord	0 %	Changements négatifs	0 %
Sans réponse	24 %	Changements très négatifs	0 %
		Sans réponse	18 %

• Communautés I-MANO

Les communautés I-MANO ont également fait l'objet d'une évaluation. Ce dispositif complémentaire aux formations des structures semble avoir permis aux directions de découvrir de nouvelles approches (i 4.5), de partager leurs questionnements et de maintenir un rythme dans la transformation (i 4.6).

«J'ai expérimenté des outils, techniques... présentés lors des communautés I-MANO»	
Beaucoup	29 %
Un peu	42 %
Pas du tout	6 %
Sans réponse	23 %

«Selon vous, quelle est l'utilité principale des communautés I-MANO»	
Rencontrer d'autres structures qui cherchent à se transformer	82 %
Découvrir de nouvelles approches, outils, techniques...	94 %
Poursuivre mes réflexions de dirigeant.e	82 %
Partager mes questionnements, doutes, solutions...	94 %
Maintenir un rythme – garder le cap dans la transformation	94 %
Autre	12 %
Inutile	0 %

• Évaluation globale

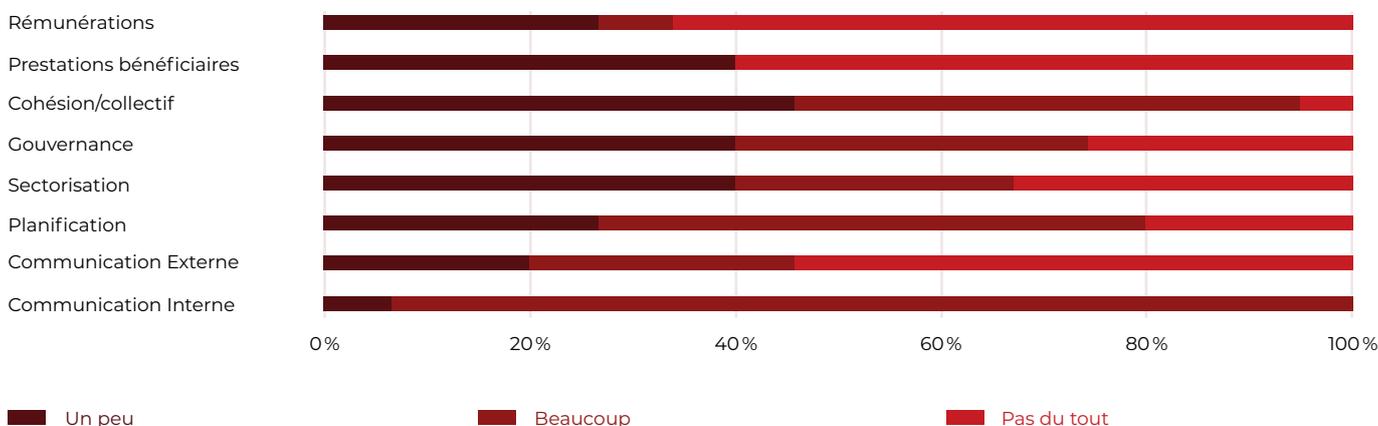
Enfin, le programme est évalué très positivement par les dirigeant.es, puisque 88% des répondant.es estiment avoir constaté des résultats positifs.

« Globalement, le programme I-MANO a produit des effets sur la structure »			
Positifs	88 %	Très négatifs	0 %
Neutres	0 %	Non réponse	6 %
Pas beaucoup de changements			6 %

• Réalisations

Concernant les réalisations, les structures sont essentiellement intervenues du côté de la **communication interne**, de la **mise en place de temps conviviaux et collectifs**, et d'un **travail sur la planification des interventions** (i 3.2, 3.6, 3.14, 3.16, 3.19, 3.23).

Avez-vous modifié...



Lecture : 27% des dirigeant.es indiquent avoir un peu modifié des éléments concernant la rémunération, 7% indiquent l'avoir beaucoup modifié et 66% indiquent ne pas l'avoir du tout modifié.

Concernant les bénéficiaires (i 3.7), il n'a pas été possible de mesurer une évolution du taux de satisfaction du côté de la qualité de service : d'une part, car les enquêtes de qualité diffèrent d'une structure à l'autre et ne sont pas comparables les unes avec les autres. D'autre part car les enquêtes par questionnaire auprès des salariées démontrent qu'une grande partie d'entre elles n'a pas été impactée par le programme I-MANO, il est donc peu probable que les bénéficiaires, situés en « bout de chaîne » des effets du management, aient pu être touchés de façon massive. Les dirigeant.es interrogé.es indiquent également avoir peu fait évoluer les prestations des bénéficiaires. Enfin, l'absence d'impact sur le taux d'absentéisme indique par ailleurs qu'il y a sans doute eu peu de changements pour les bénéficiaires, qui auraient pu être satisfaits de voir moins de personnes différentes à leur domicile si cet indicateur avait été sensiblement amélioré.

Néanmoins, l'autonomie confiée aux salariées semble avoir permis, dans certains cas, la possibilité d'inventer de nouvelles activités: la structure ayant

choisi le parcours Montessori a ainsi mis en place une « activitothèque » regroupant des jeux et activités compatibles avec l'avancée en âge des personnes. D'autres structures ont également, à travers l'autonomie confiée aux salariées, mis en place de nouvelles activités telles que par exemple des sorties de marche en groupe. Enfin, l'autonomie confiée sur la planification semble avoir conduit dans certains cas, à une extension des amplitudes horaires couvertes par les professionnelles de terrain, permettant ainsi aux bénéficiaires de pouvoir être accompagnés plus tardivement. Ces effets restent néanmoins à explorer.

Enfin, **d'autres actions complémentaires** ont également été menées pour un peu plus de la moitié des structures, en complément des formations proposées par le programme. **7 structures ont choisi de profiter d'une rallonge de financement pour diversifier leurs formations ou approfondir les parcours choisis.** Les dirigeant.es ont également pour nombre d'entre elles et eux mené un travail personnel de lecture et de formation individuelle.

Des exemples concrets de réalisations

Selon les dirigeant.es interrogé.es en entretien, **le programme I-MANO a impacté un plus ou moins grand nombre de salariées.** Certain.es évoquent la totalité des équipes ayant au moins une fois bénéficié d'une présentation du programme quand d'autres indiquent que seuls un quart des individus a pu être concerné (i 3.5). Il est en revanche **difficile d'estimer le temps passé par chaque salariée à la transformation de la structure**, cette donnée n'ayant pas pu être collectée auprès des directions.

Travail sur la communication interne/externe :

Certains services ont (re)mis en place des journaux internes visant à créer du lien et faire circuler davantage d'informations entre salarié.es. D'autres ont retravaillé sur leur site internet ou ont créé des vidéos afin de présenter leur démarche et leur nouvelle organisation. La communication interne passe également par la (re)mise en place de réunions de service permettant le passage d'information, tout comme la création de groupes de discussion sur les réseaux sociaux notamment entre intervenantes.

Groupes de travail/tests :

Plusieurs services « expérimentent » de nouvelles pratiques au sein de groupes de travail ou de groupes de tests. Plusieurs services ont créé de tels groupes visant à mettre à jour les « fiches missions » ou « fiches interventions », d'autres ont travaillé sur la sectorisation des interventions et leurs amplitudes horaires. Ces groupes visent également à faire remonter les « irritants » ou « petits cailloux » qui peuvent ensuite déboucher sur la résolution de problèmes et la mise en place de bonnes pratiques.

Définition de la raison d'être et des valeurs :

Un certain nombre de services ont réunis leurs salariées afin de définir la raison d'être, la mission de leur service, ainsi que les valeurs qu'ils souhaitent appliquer au quotidien.

Autonomisation concernant les plannings/constitution d'équipes :

Plusieurs structures ont, à l'occasion du programme, retravaillé la réalisation des plannings en confiant davantage d'autonomie aux intervenantes (gestion des remplacements par les intervenantes, propositions de nouveaux plannings...).

Journées de cohésion/convivialité :

Des services ont souhaité mettre en place des temps de cohésion et de convivialité bénéficiant aux salariées voire aux bénéficiaires, permettant de recréer du lien entre des acteurs parfois isolés sur le terrain.

Prise en main par les salariées d'activités pour les bénéficiaires :

Via davantage d'autonomie, certaines salariées ont décidé de s'investir à travers de nouvelles activités proposées aux bénéficiaires, comme des groupes de marche à pied, la mise en place d'une activitothèque, un groupe de travail autour du lien social...



Résumé des démarches mises en place par les structures: (i 3.1)

© Buurtzorg

SAAD 1

Réalisations:

Non communiqué par le SAAD.

SAAD 2

Réalisations:

- Deux équipes autonomes mises en place (40 % des salariées, sur 30 personnes).
- Formation des managers et des équipes. En attente de formations complémentaires.
- Management plus à l'écoute (déjà présent depuis le covid)
- Chantiers en cours sur l'organisation du travail.
- Pas d'effets quantifiables sur le service.
- Toujours des difficultés de recrutement.

SAAD 3

Réalisations:

- 12 équipes autonomes mises en place (7 avec un bon niveau d'autonomie, 4 en cours et 1 plus en difficulté – totalité des salariées concernée). Mise en place de 2h de réunion hebdomadaire par équipe. Astreintes week end prises en charge par les IAD.
- Communication renforcée entre administratifs et terrain. Groupe de messagerie instantanée pour échanger en équipe.
- Management plus dans la consultation des équipes.
- Utilisation du Lean comme outil complémentaire de résolution de problèmes, par les administratifs et les services qualité.
- Satisfaction des salariées mesurées avec l'IAH (Indice d'Alignement Humain) en hausse.
- Toujours des difficultés de recrutement.

Montessori

SAAD 4

Réalisations:

- 3 équipes autonomes (totalité des salarié.es) avec sectorisation. Mise en place d'une demi-journée par semaine de réunion par équipe. Mise en place de déléguées de secteur.
- Davantage de temps de réunion et de communication.
- Développement d'une activitothèque mais pas trop mobilisée ni actualisée.
- Toujours des difficultés de recrutement.

Lean Management

SAAD 5

Réalisations:

- Mise en place de nombreux temps de rencontres entre professionnelles.
- Mise en place de groupes de travail axés QVT. Environ 70 % des salariées au moins concernées une fois.
- Utilisation du lean pour le management visuel et le suivi d'indicateurs, par les équipes administratives.
- Moins de problèmes de recrutement mais sans explication directement en lien avec le programme.

SAAD 6

Réalisations:

- Utilisation du lean par les équipes administratives. Utilisation du management visuel et des indicateurs de suivi, mais peu consultés par les IAD.
- Le lean est évoqué au moins une fois par mois à l'occasion des réunions administratives.
- Le lean est utilisé pour identifier et traiter les problèmes et améliorer les processus.
- Amélioration de la sectorisation et diminution des temps de trajets.
- En raison du turn over, il ne reste plus qu'une seule personne ayant suivi le programme I-MANO.



SAAD 7

Réalisations:

- Création d'une mascotte « Monsieur outil » pour diffuser le projet Lean.
- Plusieurs vidéos réalisées sur le lean avec les IAD.
- Mise en place et suivi d'indicateurs de suivi de l'activité, affichés au bureau. Suivi également des remontées de problèmes.
- Utilisation des outils lean pour la remontée des problèmes (petits cailloux) et suivi des indicateurs mais mis un peu de côté du fait du départ de la dirigeante et du rachat de l'entreprise par un groupe. Des chantiers ont été mis en place mais aussi mis de côté pour le moment.
- Une phase de test sur les plannings matin soir a été faite mais n'a pas été poursuivie faute de pouvoir compléter les temps pleins des personnes.
- Le tutorat et les doublures sont toujours d'actualité.
- Constat de baisses de l'absentéisme et du turn over ainsi que des accidents de travail mais sans pouvoir le mesurer. Explications du point de vue de l'implication des personnes.
- Impression que les solutions sont trouvées plus rapidement aujourd'hui.
- Environ la moitié des salariées a été au moins un peu sensibilisée au lean, mais toutes sont concernées par différents chantiers sans savoir qu'il s'agit d'I-MANO.

Organisation collaborative

SAAD 8

Réalisations: *Non communiqué par le SAAD.*

SAAD 9

Réalisations:

- Une centaine de personne acculturée à l'IMO (Innovation managériale et organisationnelle). La phase 3 a participé à transformer la posture des responsables de pôles et du management. Des groupes mixtes responsables de secteur/ IAD ont été formés en phase 4 sur l'organisation collaborative et de nouveaux outils. 3 équipes autonomes lancées avec des niveaux d'autonomie différents, ne réalisent pas encore leurs plannings mais gèrent leurs remplacements, se coordonnent sur les situations...
- Les responsables de secteur gèrent les équipes en mode « hybride » (s'occupent à la fois d'équipes autonomes et de salariées en fonctionnement classique). 2h par semaine sont octroyées aux équipes pour se coordonner. Réalisation d'affiches

et de vidéos sur la raison d'être, les valeurs...
Davantage de temps conviviaux mis en place.
Très grande satisfaction des personnes qui sont en équipe autonome.

- Freins: outils digitaux et organisation financière (difficultés rencontrées au cours des dialogues de gestion avec les financeurs). Le covid a également été un frein extrêmement important.
- Depuis le départ de la direction, recomposition du CODIR avec une co direction à deux.
- Les décisions sont davantage prises aujourd'hui « au bon niveau » et avec un fort sentiment de confiance.
- Toujours des difficultés de recrutement.

SAAD 10

Réalisations:

- Au niveau de la direction: aplatissement de l'organigramme avec redéploiement des missions de personnes ayant quitté la structure. Mise en place d'un CODIR et d'un CODIR restreint.
- Travail sur la raison d'être et les valeurs, réalisation de vidéos avec l'investissement d'un grand nombre de professionnel.les lors d'une journée de travail.
- Décision du non remplacement du dirigeant « en l'état » lors de son futur départ en 2024.
- Au niveau des équipes: Déploiement de l'approche © Buurtzorg: formations des coachs et encadrantes. Départ de 2 personnes, une troisième prochainement sans doute. Objectif de passer de 9 responsables de secteur à 6 et de 5 Infirmières De Coordination à 3.
- Formation des équipes terrain à © Buurtzorg débuté mais pas achevée. Idée de proposer 2h de réunion par semaine (passage de 11h de réunions annuelles à 70h).
- Nécessité de trouver des lieux pour que les équipes se réunissent physiquement. Redéploiement des locaux actuels pour offrir des lieux pour les IAD.
- Création d'une fabrique à projet et déploiement de « Référendums d'Initiative Salariale » et sollicitations d'avis (au moins 5 sollicitations d'avis en 2022).
- Nombreux groupes de travail et ateliers (marche, snozelen, développement durable...)
- Estimation de 80% des salarié.es touché.es au moins un peu par la démarche.
- Frémissements sur les indicateurs turn-over mais trop tôt.
- Formations CNV: démultiplication des conflits entre salarié.es, mais jugé positif par la direction qui y voit du dialogue qui se déploie.
- Financement grâce à la dotation complémentaire qualité.
- Toujours des difficultés de recrutement.

SAAD 11

Réalisations:

- Travail sur les valeurs et la raison d'être. Mise en place de groupes de travail, sur l'achat de véhicules, la mise en place d'un vanity (kit avec tout le nécessaire pour les Équipements de Protection Individuelle) pour les interventions et réflexions sur le passage à un week end travaillé sur 4. Environ ¼ des salariées a été sensibilisé au dispositif. La direction perçoit plus d'autonomie et de responsabilisation des intervenantes, qui font remonter davantage les informations concernant les bénéficiaires, et qui recommandent davantage la structure à de nouvelles collègues.
- Malheureusement l'ensemble de l'encadrement et des intervenantes ayant suivi les formations ont quitté la structure, ce qui a donc mis en stand by les projets le temps d'accueillir de nouveaux personnels notamment d'encadrement.
- Toujours des difficultés de recrutement.

SAAD 12

Réalisations:

- Mise en place d'une équipe du changement sur les 5 CCAS. Se réunit régulièrement sous l'impulsion de la directrice. Chaque CCAS progresse à son rythme. L'équipe du changement travaille sur des chantiers administratifs: mise en place d'un CVS, rédaction du projet de service.
- Mise en place de groupes de travail internes aux CCAS: planification, travail le week-end, journal interne, recrutement...
- Davantage de temps de réunion avec les professionnelles de terrain.
- Effets constatés sur l'absentéisme de courte durée mais non mesurable. Hausse des Accidents du Travail.
- Utilisation du lean comme outil complémentaire, mobilisation du management visuel.

Management par la QVT

SAAD 3

Réalisations:

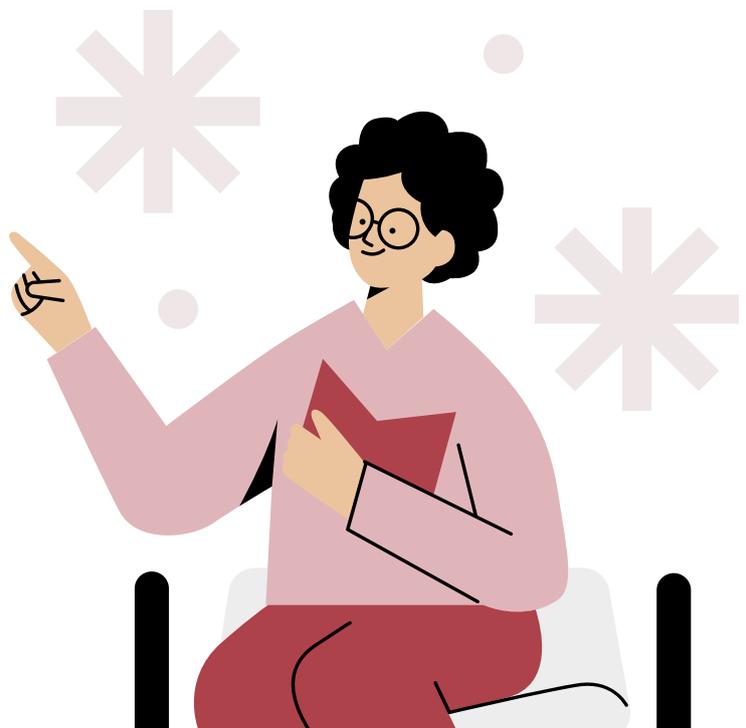
- Travail sur la communication interne (journal) et sur la convivialité (journée interne). Ont intégré la démarche QVT dans l'ensemble de leurs réflexions (projets de service, évaluation interne...). Consultent davantage les salariées sur les nouveaux projets. Mise en place d'une équipe semi autonome (gestion des remplacements, congés, relations directes avec les bénéficiaires) mais pas de volonté de le généraliser pour l'instant au reste de la structure.

- Ont apprécié de pouvoir « se poser » et interroger leur organisation, ne pas se sentir seuls. Point de départ d'une démarche plus large. L'invitation à se questionner a été pour eux le point de départ de tout ce qui a été mis en place par la suite, même si ce n'est pas lié à I-MANO.
- Toujours des problèmes de recrutement.

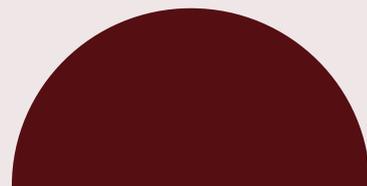
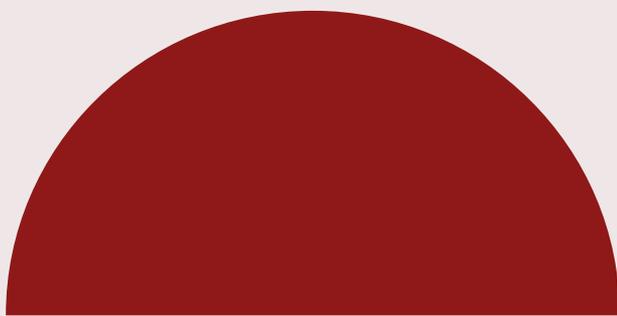
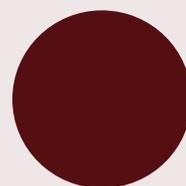
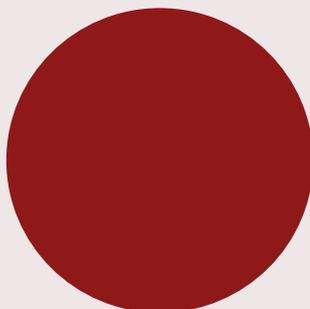
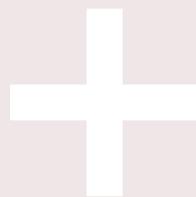
SAAD 14

Réalisations:

- Accompagnement basé sur le projet de service. Gros travail sur la mobilisation de l'intelligence collective. Lors de nouveaux projets, un groupe de travail est constitué avec des parties prenantes de toute la structure et du Conseil d'Administration.
- Ont fait rentrer la QVT dans la philosophie de tous les jours.
- Plus d'écoute des managers de ce qui émane du terrain.
- Ont repris les procédures, le règlement intérieur, les contrats, travail sur l'habillement professionnel, les violences...
- De l'approche Montessori, ont surtout gardé en tête « le droit à l'erreur ».
- Impression que moins d'arrêts maladie, moins d'AT mais aussi lié au programme aidants aidés de la CARSAT.
- Plusieurs chantiers lancés, comme le cahier de liaison mais actuellement en pause.
- Organisation davantage au service des agents.



Éléments d'analyse



Analyse critique

La mesure d'impact social du programme I-MANO s'est attelée à analyser les différentes innovations mises en place dans le programme, afin d'évaluer leur impact sur la qualité de vie au travail (QVT), l'efficacité des structures (notamment économique) et la qualité de service. Les promoteurs de ces innovations évoquent des améliorations significatives dans ces domaines, et il est important de déterminer si ces promesses sont tenues. **Plus globalement, le programme I-MANO et les innovations managériales et organisationnelles participent-ils à favoriser l'attractivité des métiers de l'aide à domicile ?**

Nous attirons l'attention du lecteur et de la lectrice sur le fait que les résultats détaillés dans cette analyse ne portent que sur les personnes ayant effectivement assisté aux formations du programme. Les salarié.es des structures n'ayant pas suivi les formations (pour rappel, environ 13% des salarié.es ont été formé.es) disent ne pas percevoir d'évolution sur leur travail, les relations internes ou le management.

Impact sur la Qualité de Vie au Travail (QVT)

Une adhésion générale, malgré quelques voix dissonantes

La mise en place des innovations a suscité des réactions diverses parmi les professionnelles ayant assisté aux formations, mais **la majorité d'entre elles semble adhérer** aux changements proposés par le programme I-MANO, ce dont témoignent les bons scores aux questions d'évaluation générale du programme. Comme dans de nombreuses expériences de « libération d'entreprise », les salarié.es semblent globalement approuver les transformations managériales et s'en satisfaire (Karsenty, 2019).

Des voies d'opposition se sont néanmoins faites jour, portant par exemple sur le rejet de certains termes comme « coach » ou « d'équipes autonomes » en leur préférant des mots moins connotés par le monde entrepreneurial (« coordinatrice » ou « équipes solidaires »). **Ces marques d'opposition permettent ainsi aux professionnelles de s'approprier les changements** proposés. Une partie encore a pu rejeter plus frontalement ces innovations, critiquant notamment la charge de travail s'ajoutant à leurs missions habituelles ou la non revalorisation financière de ces missions complémentaires. Certaines structures ont par ailleurs noté des **départs de professionnelles de terrain et d'encadrement** en raison de la

transformation de la structure. Il est probable que **d'autres critiques** aient pu émerger mais elles **se sont exprimées difficilement** auprès du Gérontopôle, identifié comme le porteur et le promoteur du programme. Ces réactions mettent en lumière les tensions générées par ces nouvelles approches.

Des améliorations du côté des relations internes et de la participation

Les résultats les plus probants du programme I-MANO **portent sur certaines des sphères de la QVT**, notamment en matière de management et de relations de travail. On observe ainsi une **amélioration des relations en interne pour les personnes ayant assisté aux formations du programme**, et une augmentation du **sentiment de participation** au sein des structures.

Ces innovations semblent avoir **favorisé la création de collectifs de travail**, ce qui est une évolution positive compte tenu l'isolement que connaissent les aides à domicile dans leur quotidien. Les formations, réunissant plusieurs strates hiérarchiques et postes différents, paraissent **permettre une meilleure compréhension mutuelle des contraintes** de chacun tout en **améliorant les relations** entre ces individus. De ces collectifs émaneront peut-être d'autres impacts, liés à la mise en débat du travail et au sentiment d'appartenance visant à renforcer la constitution d'un groupe professionnel (taux de syndicalisation par exemple). Cependant **cette (re)mise en collectif** se heurte au mode de **financement de ces heures dites « improductives »**, ce qui peut limiter leur déploiement.

Ces innovations ont également encouragé une **réflexion sur l'organisation du travail**, incitant à envisager de nouvelles façons de procéder, telles que la mise en place de véhicules de service, une amélioration de la sectorisation réduisant les temps de trajets et les frais kilométriques, ou encore des questionnements autour des amplitudes de travail.

Les services s'inspirant de nouvelles formes de gouvernance davantage démocratiques peuvent ainsi proposer un **« espace de pouvoir »** aux salariées, davantage sollicitées et écoutées. En revanche, **cet espace de pouvoir dépend encore trop des directions**, et l'espoir suscité en formation par la présentation de fonctionnements plus démocratiques doit pouvoir être suivi de faits sous peine de générer de la frustration.

Enfin, les messages véhiculés dans les formations semblent participer à une forme d' **« évolution du sens » des actes du quotidien** des professionnelles notamment de terrain. Ainsi certaines tâches pensées comme « ingrates » (entretien du logement, toilettes...) ont pu être resituées dans

leur objectif plus général, à savoir « l'humanisation » de la prise en charge des personnes dépendantes ou encore l'entretien de leur cadre de logement nécessaire à leur dignité. **Leur expertise a également pu être reconnue** dans la réalisation de ces tâches techniques, par exemple en évoquant leurs nombreux savoirs. Il est possible que ces activités puissent alors être mieux appréhendées par les professionnelles via ce regard nouveau.

Impact sur l'efficacité des structures

Les innovations mises en œuvre ont eu des **effets mitigés sur l'efficacité des structures**.

Les différents parcours d'innovations proposés par le programme I-MANO ont en commun une **philosophie de participation et d'engagement** des salariées. Les différentes approches proposées par le programme semblent correspondre davantage à différentes « **portes d'entrées** » vers une **amorce de transformation** : bien qu'elles soient en apparence assez différentes, elles semblent partager des principes communs tels que **l'autonomisation et la responsabilisation** des professionnelles. Cette diversité d'approche facilite possiblement leur appropriation par les services qui ont eu l'occasion de faire un choix et non pas de se voir contraints par l'adoption d'une seule approche similaire pour tous.

Les données statistiques ont par ailleurs montré **qu'une même formation peut conduire à des réponses très différentes** selon les individus, nous conduisant à conclure qu'il ne semble pas exister de différences significatives, en tout cas saisies quantitativement, dans les effets de ces formations.

D'un point de vue économique, la **suppression de lignes hiérarchiques** et de postes d'encadrantes intermédiaires peut s'interpréter comme une des pistes d'amélioration de la santé financière des structures: ces **redéploiements de missions ont entraîné une redistribution des tâches**, confiées aux professionnelles de terrain, moins rémunérées. Ces suppressions de postes n'ont pas été à l'origine de licenciements mais ont été opérées à l'occasion de départs volontaires de professionnel.les. Néanmoins ces choix sont discutables, et semblent se faire le plus souvent sans concertation avec l'ensemble des salariées. Ils paraissent également s'opérer alors même que les professionnelles de terrain ne sont pas encore tout à fait « autonomes » dans les tâches qui leur sont désormais confiées. Il convient enfin d'être vigilant quant à la charge de travail qui retombe sur les salarié.es restants, qu'ils soient de terrain ou d'encadrement. D'autre part, les changements proposés par les parcours de formation ont aussi engendré des **coûts supplémentaires** : il est en effet nécessaire de rémunérer les temps dits

« improductifs » visant à réunir les salariées dans le cadre de la transformation et de la (re)mise en place d'espaces collectifs de travail, mais aussi de financer les formations complémentaires parfois coûteuses pour soutenir ces démarches.

Enfin, concernant **l'absentéisme et le turn over, il n'a pas été possible d'établir un lien direct entre les innovations et une baisse significative de ces phénomènes**. Si quelques dirigeant.es affirment observer une diminution de l'absentéisme au sein de certaines équipes, il convient **d'être prudent sur ces indicateurs** : les premières équipes constituées sont souvent composées de professionnelles motivées et déjà fortement engagées dans leur structure, et qui n'étaient peut-être pas les plus concernées par les arrêts de travail. D'autre part, il est nécessaire de considérer que le concept d'absentéisme est complexe à évaluer, car il peut être compensé par du présentéisme ou par un contrôle désormais effectué par les pairs.

Impact sur la qualité de service

La **qualité de service** n'a semble-t-il **pas connu d'améliorations significatives** suite à la mise en place de ces innovations. Concernant les bénéficiaires, il n'a pas été possible de mesurer une évolution de leur taux de satisfaction. Les enquêtes par questionnaires auprès des salariées démontrent **qu'une grande partie d'entre elles n'a pas été impactée par le programme I-MANO**, il est donc peu probable que les bénéficiaires, situés en « bout de chaîne » des effets du management, aient pu être touchés de façon massive. Les dirigeant.es interrogé.es indiquent également avoir peu fait évoluer les prestations des bénéficiaires. Enfin, **l'absence d'impact sur le taux d'absentéisme** indique par ailleurs qu'il y a sans doute eu **peu de changements pour les bénéficiaires**, qui auraient pu être satisfaits de voir moins de personnes différentes à leur domicile si cet indicateur avait été sensiblement amélioré.

Néanmoins, l'autonomie confiée aux salariées semble avoir permis, dans certains cas, la **possibilité d'inventer de nouvelles activités** : la structure ayant choisi le parcours Montessori a ainsi mis en place une « **activitothèque** » regroupant des jeux et activités compatibles avec l'avancée en âge des personnes. D'autres structures ont également, à travers l'autonomie confiée aux salariées, mis en place de nouvelles activités telle que des **sorties de marche en groupe**. Enfin, l'autonomie confiée sur la planification semble avoir conduit dans certains cas à une **extension des amplitudes horaires** couvertes par les professionnelles de terrain, permettant ainsi aux bénéficiaires de pouvoir être accompagnés plus tardivement. Ces effets restent néanmoins à explorer.

Conclusion: une mise en dialogue de l'organisation de travail

L'Innovation Managériale et Organisationnelle n'est certainement **pas une recette miracle**. Elle n'intervient que partiellement sur les difficultés structurelles du secteur, mais elle **semble agir positivement sur certaines dimensions de la qualité de vie au travail** (relations internes, management) et permet une **double mise en dialogue**:

► Mise en dialogue de l'organisation du travail

S'organiser autrement, recruter autrement, fidéliser autrement, participer autrement, décider autrement... Autant de voies d'initialisation du dialogue sur le travail et sa qualité.

► Mise en dialogue entre postes hiérarchiques différents

Dans un secteur marqué par l'isolement des professionnelles de terrain, le programme a permis de réunir autour d'une même table différents types de métiers et a favorisé l'expression des participantes sur leur travail.

► Recréer du collectif

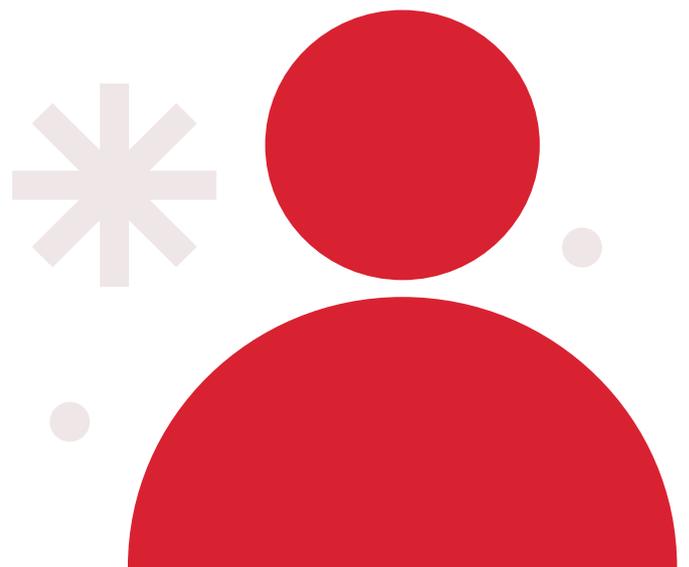
Enfin, ces nouveaux modèles d'organisation permettent - le temps du programme, voire au-delà - de recréer du collectif dans le travail (temps de concertation, débats sur l'organisation...), constituant un levier fondamental pour améliorer les conditions de travail des professionnelles notamment de terrain.

Ces démarches ont donc produit des effets positifs, notamment sur certaines facettes de la QVT (et ce sans grande distinction statistique entre les professionnelles de terrain et les encadrant.es intermédiaires) ainsi que sur l'efficacité des structures dans certains domaines. Cependant, **d'autres aspects**, tels que l'absentéisme et la qualité de service, **n'ont pas montré d'améliorations significatives** jusqu'à présent. Le programme I-MANO et les innovations managériales et organisationnelles ne semblent pas permettre au secteur de l'aide à domicile de gagner profondément en attractivité : les questions de soutenabilité du travail doivent être traitées en priorité, conjointement avec une réforme de l'organisation et du management, et ne doivent pas être occultées par ces dernières.

En effet, les initiatives innovantes visant à « humaniser » le secteur et le travail sont nécessaires et « fondamentalement bonnes ». Mais **elles ne peuvent pleinement aboutir sans un cadre structurel permettant aux managers d'assurer un travail de qualité auprès des professionnelles, et aux professionnelles d'assurer des interventions de qualité auprès des bénéficiaires**. Les meilleurs managers, armés des meilleures intentions, ne peuvent traduire en pratique ce qu'ils ont appris sans un cadre assurant la protection des équipes et les protégeant eux-mêmes des injonctions paradoxales qui pèsent sur eux : d'un côté humaniser leur management, de l'autre être soumis aux impératifs de contrôle, de performance voire, de plus en plus, de rentabilité.

Les démarches d'innovation restent des **initiatives individuelles** de dirigeant.es convaincu.es de la nécessité de faire évoluer le travail, et risquent de se limiter à des **discours d'apparence vertueuse, malgré des intentions sincères**, tant que le secteur de l'aide à domicile n'amorce pas un véritable chantier d'amélioration des conditions de travail et d'emploi.

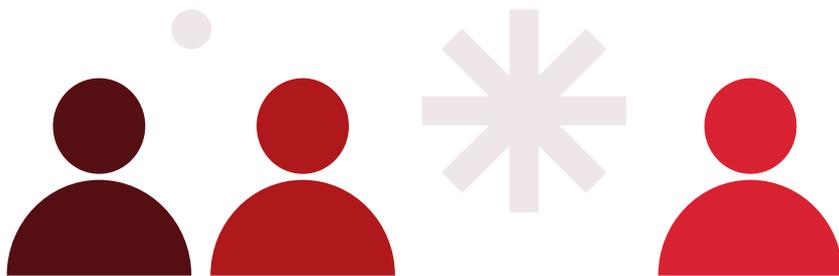
Enfin, les innovations managériales et organisationnelles peuvent **servir des buts différents et contradictoires** : elles peuvent être pensées dans une logique gestionnaire au service d'économies budgétaires (réduction des fonctions support notamment), mais elles peuvent aussi être mises au service de la qualité du travail et du service rendu aux personnes dépendantes. La frontière est parfois mince entre ces deux finalités, mais il reste important de ne pas confondre ces dernières : **la qualité du travail nécessite des investissements financiers (à court terme, mais qui peuvent aussi se retrouver positivement à moyen et long terme)**.



Risques, limites, enjeux

La réussite du programme I-MANO est à relier à **plusieurs enjeux et questionnements**, remontés notamment par les structures :

- ▶ Des interrogations pèsent sur le **financement de ces nouvelles organisations** et la **compatibilité avec le financement actuel des prestations** type APA et PCH : en effet, les nouvelles compétences et tâches réalisées par les professionnelles devant être comptabilisées comme du temps de travail, voire revalorisées financièrement, il est possible de s'interroger sur ce coût supplémentaire. De même, certaines approches visant à adapter les interventions aux besoins individuels des bénéficiaires peuvent venir percuter le système de financement actuel : en effet, passer davantage de temps pour certaines interventions risque de générer un surcoût qui devra être assumé par les bénéficiaires, les structures ou les pouvoirs publics. De même, les nouvelles tâches et compétences acquises notamment par les professionnelles doivent nécessairement être assorties d'une reconnaissance financière, à minima sur le temps de travail passé à ces activités (planification par exemple), voire assortie d'une hausse de salaire reconnaissant leurs nouvelles compétences.
- ▶ La mise en place de ces innovations suppose pour les professionnelles, notamment d'encadrement, une **charge de travail supplémentaire**. Au-delà des efforts à fournir en vue de la réorganisation, il convient d'être également vigilant aux discours portés par les innovations, conduisant à solliciter davantage l'implication et l'engagement des salariées : les risques de charge mentale accrue, de présentisme, de sur investissement professionnel doivent être identifiés par les directions.
- ▶ Les innovations managériales et organisationnelles qui concernent le secteur de l'aide à domicile contiennent en grande majorité des discours visant à **humaniser le travail et les accompagnements des personnes dépendantes**. Ces « injonctions à la bienveillance », si elles sont fondamentalement bonnes, peuvent gagner les cœurs des équipes mais restent difficiles à incarner « en pratique » compte tenu du contexte de précarité du secteur et plus largement du monde du travail. Comment être complètement bienveillant.e, humain.e, auprès de ses équipes ou auprès des bénéficiaires, quand les minutes sont comptées, quand le personnel manque, quand on est soit même épuisé.e ? Nous attirons l'attention sur le **risque de ces discours à se transformer en une contrainte supplémentaire** pour les professionnelles et les encadrant.es, devant désormais assumer en plus une posture bienveillante dans des conditions qui ne le permettent pas toujours, ce qui pourrait générer des conflits de valeur.
- ▶ Ces innovations semblent **nécessiter la mise en place d'outils de communication notamment digitaux** permettant aux professionnelles d'échanger et de se coordonner, voire de modifier en direct leurs plannings par exemple, or les logiciels actuels ne semblent pas tous proposer ces fonctionnalités, au risque de conduire les services à faire appel à des solutions de messageries non sécurisées ou installées sur les téléphones personnels.



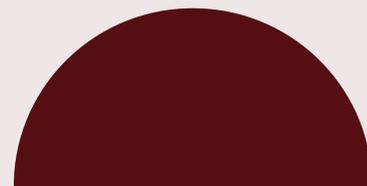
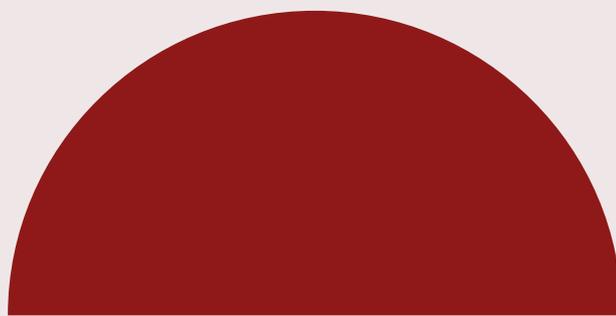
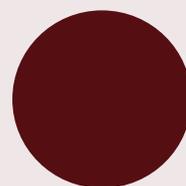
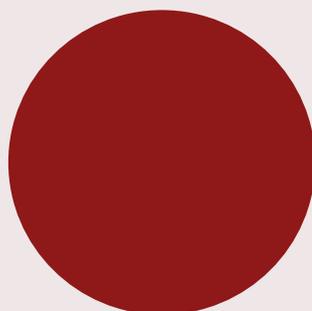
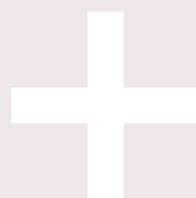
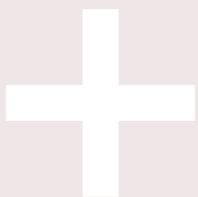
Recommandations

- ▶ Du point de vue de la mesure d'impact social : ne pas penser le programme comme isolé de ce qui se passe dans les services. L'**approche qualitative** est très importante, il est nécessaire de coupler des entretiens voire des observations aux questionnaires diffusés. Prendre le temps de déterminer, avec les équipes, les indicateurs qui permettront de mesurer les effets des démarches d'innovations est important, tout comme l'est la **mesure à TO** afin de pouvoir comparer l'impact « avant/après ».
- ▶ **Pas d'innovation sans prendre en compte les réalités du secteur : l'attractivité des métiers doit se penser en corrélation avec une amélioration de la soutenabilité du travail.** Les innovations managériales et organisationnelles doivent se penser conjointement avec les difficultés du secteur, et ne doivent pas faire l'économie de débats sur les conditions de travail et d'emploi.
- ▶ Davantage que des **modèles**, il peut être intéressant de réfléchir sur les **process** à l'oeuvre dans les organisations : processus de recrutement (en associant des professionnelles de terrain par exemple), de décision (gouvernance plus démocratique), d'intégration des nouveaux salarié.e.s, de planification (association des aides à domicile dans la réalisation des plannings)...
- ▶ Un élément primordial réside dans la **place qu'est prête à accorder la direction au dialogue sur le travail, sur les rémunérations, sur l'organisation...** Il est nécessaire de créer et financer de vrais espaces de négociations sur le travail.
- ▶ Les **tâches supplémentaires**, liées à la transformation de la structure, doivent faire l'objet d'un **aménagement de temps supplémentaire, et d'une rétribution financière**.
- ▶ Une **vigilance** est de mise **concernant le surplus de travail** généré par la démarche de transformation, sur la charge mentale et la pression qu'elle peut représenter, notamment pour les encadrant.e.s intermédiaires.
- ▶ Une réflexion pourrait également porter sur les **outils digitaux disponibles** pour les structures : des outils fiables et compatibles avec la réglementation, notamment celle relative à la protection des données, sont nécessaires mais souvent peu disponibles pour les structures. Elles se tournent du coup vers des moyens moins réglementaires.
- ▶ Pour terminer, **nous rejoignons plus largement les pistes de solutions proposées dans l'ouvrage récent de François-Xavier Devetter, Annie Dussuet et Emmanuelle Puissant**, « Aide à domicile, un métier en souffrance. Sortir de l'impasse » publié en 2023. Les auteur.ices identifient 5 leviers pour participer à améliorer les conditions de travail et d'emploi des professionnelles, que nous nous permettons de reprendre ici :
 - « **Réaffirmer l'ancrage dans le champ médico-social ;**
 - **Reconnaître que les pouvoirs publics financent... un service public ;**
 - **Compter tous les temps de travail ;**
 - **Penser la soutenabilité du métier ;**
 - **Renforcer la dimension collective du travail. »**

Clotilde Berghe, responsable du pôle
Valorisation des métiers et formation
c-berghe@gerontopole-na.fr

Lucie Chevalier, doctorante en sociologie
lucie.chevalier@unilim.fr

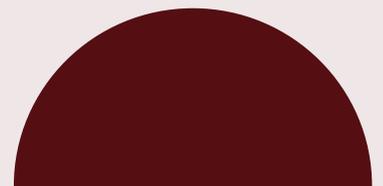
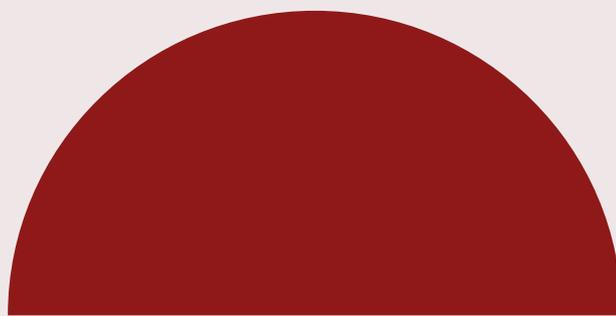
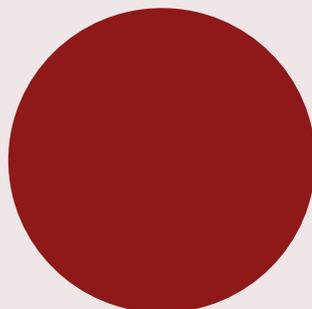
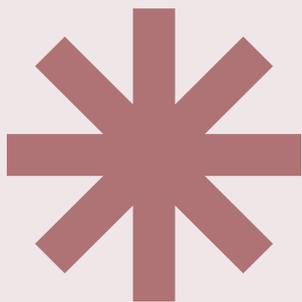
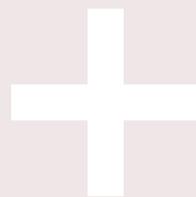
Glossaire



- APA** Allocation Personnalisée d'Autonomie
- AT** Accidents de Travail
- BEP** Brevet d'Études Professionnelles
- CAP** Certificat d'Aptitude Professionnelle
- CCAS** Centre Communal d'Action Sociale
- CIFRE** Convention Industrielle de Formation par la Recherche
- CNSA** Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
- CNV** Communication Non Violente
- CVS** Conseil de la Vie Sociale
- DEAES** Diplôme d'État d'Accompagnant Éducatif et Social
- DEAVS** Diplôme d'État d'Assistant de Vie Sociale
- EI** Encadrant.es Intermédiaires
- ETP** Équivalent Temps Plein
- IAD** Intervenantes d'Aide à Domicile
- IDEC** Infirmier.e De Coordination
- PCH** Prestation de Compensation du Handicap
- SAAD** Services d'Aide À Domicile
- MIS** Mesure d'Impact Social
- MQVT** Management par la Qualité de Vie Au Travail
- SAP** Services À la Personne



Bibliographie synthétique



Inan, C. (2022)

Quels sont les salariés les plus touchés par les accidents du travail en 2019 ?
In Dares Analyses, n°53, octobre.

Debarre J., Scandella N. (2021)

L'aide à domicile en Nouvelle-Aquitaine. Regards croisés.
ORS Nouvelle-Aquitaine. Septembre, 12 p.

Devetter, F., Dussuet, A. & Puissant, E. (2023)

Aide à domicile, un métier en souffrance. Sortir de l'impasse
Ivry sur Seine, Editions de l'Atelier.

Karsenty, L. (dir.) (2019)

Libérer l'entreprise, ça marche ?
Toulouse, Octarès

Kulanthaivelu E., Thiérous L. (2018)

« Les salarié.e.s des services à la personne : comment évoluent leurs conditions de travail et d'emploi ? »
Dares analyses n° 38, août.

Marquier, R., & Nahon, S. (coord.) (2012)

Les conditions de travail des aides à domicile.
Dossier Solidarité Santé n°30, Drees, juillet 2012.

Silvera, R. (dir) (2023).

Investir dans le secteur du prendre soin. Un enjeu d'égalité entre les hommes et les femmes.
Rapport IRES pour la CGT.

Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014).

Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale: Points de repère.
Revue internationale de l'économie sociale: Recma, 331, 76.

Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social
Conseil Supérieur de l'ESS, 2011

