



# I-MANO

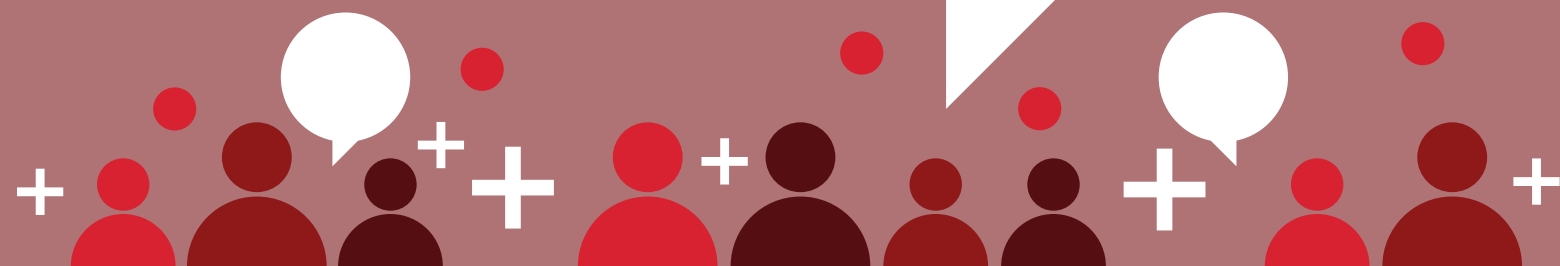
## PROGRAMME I-MANO

### MESURE D'IMPACT SOCIAL

Synthèse des résultats



Ce document vise à présenter synthétiquement 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. Cette synthèse est issu d'un rapport complet, disponible sur le site [www.gerontopole-na.fr](http://www.gerontopole-na.fr) à partir de septembre 2023.

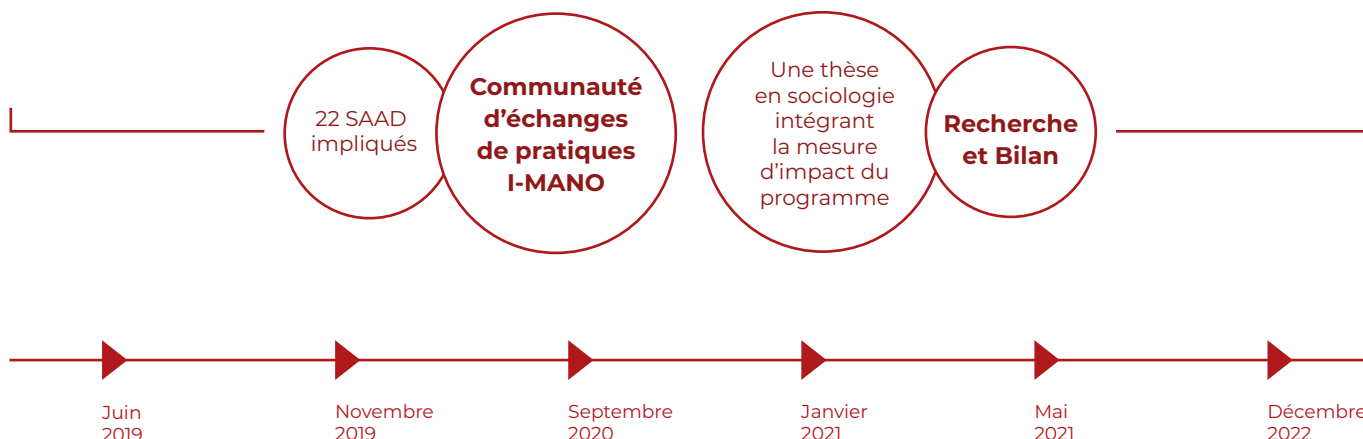
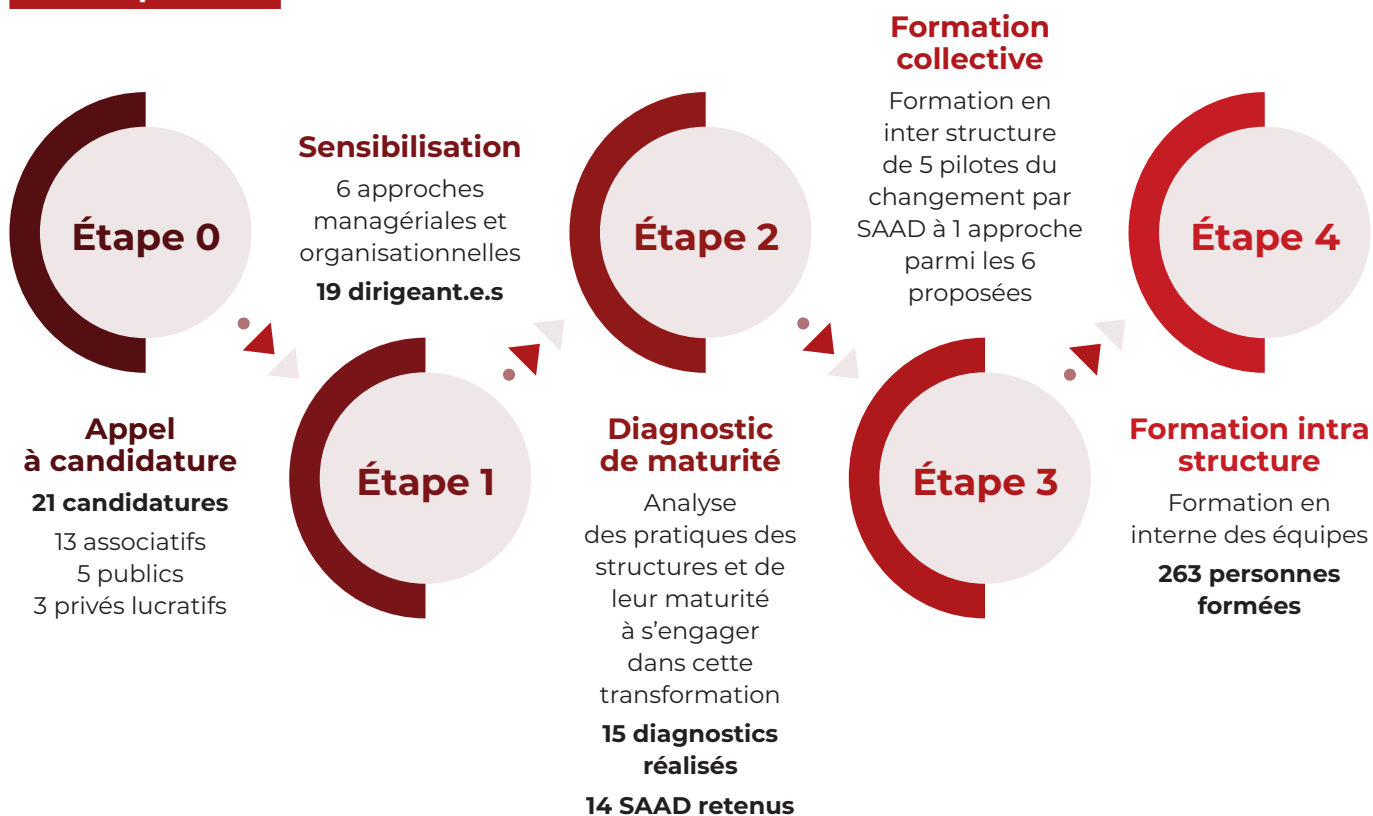


# Le programme I-MANO

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 ».

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 visait 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 Buurtzorg, Organisation Collaborative) pour conduire leur transformation.

## Les étapes clés



# Méthodologie de la mesure d'impact

Cette mesure d'impact social a été menée dans le cadre d'une thèse CIFRE en sociologie, et construite avec les acteurs proches du programme I-MANO: le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine, le comité de pilotage, les dirigeant.es des structures... Plusieurs données ont ainsi été compilées pour saisir les indicateurs, sous la supervision du cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact social IMPROVE, et avec l'aide statistique du service d'ingénierie de la recherche de l'Université de Limoges.

La mesure d'impact social s'est concentrée sur 46 indicateurs, en ciblant plusieurs parties prenantes: les dirigeant.es des structures, les encadrant.es intermédiaires (EI) et les intervenantes d'aide à domicile (IAD). La collecte des données s'est déroulée entre septembre 2022 et mai 2023.

Les données recueillies ont pris la forme **de recueil interne** (récupération de données des structures ou du Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine), **de questionnaires** (un questionnaire à destination de l'EI, un questionnaire à destination des IAD, un questionnaire à destination des dirigeant.es) et **d'entretiens avec les directions**. La participation aux journées de formation et les visites dans chacune des structures complètent les analyses.

## Questionnaires EI et IAD\*: Une bonne représentation des personnes ayant participé au programme



Les questionnaires ont fait l'objet d'une diffusion par mail, à l'ensemble des salarié.e.s, soit environ **1700 personnes**, via les directions des structures. Le taux de participation est estimé à **27%** (459 réponses). Néanmoins, on retrouve une bonne représentation des personnes ayant effectivement participé au programme : 140 personnes ont répondu, sur 219 participant.es (hors cadres de direction) au programme, **soit un taux de participation de 64%**.

\*EI : encadrant.es intermédiaires  
IAD : intervenantes d'aide à domicile

# Éléments de vigilance Avant de restituer les résultats

## 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.

## Le programme I-MANO: une amorce de transformation ?

Le programme I-MANO a contribué à **amorcer** une transformation des structures, puisque **la majorité des salarié.e.s n'a pas bénéficié des formations**. En effet, seul environ 13% des salarié.e.s ont effectivement assisté à au moins une journée de formation : ainsi, la phase 3 de formation inter-structure concernait 5 personnes par organisation, et la phase 4 de formation intra-structure en concernait en moyenne 16.

## 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 en l'absence d'évaluation à T0 permettant de comparer la situation avant et après celui-ci.

## Les biais de l'enquête :

Comme toute évaluation notamment quantitative, celle-ci comporte des **biais et des limites**, que ce soit dans la formulation des questions, leur diffusion par les directions ou encore les attentes pesant sur ces démarches. Les **conclusions présentées ici ne peuvent donc qu'être partielles**, et veillent à ne pas faire dire autre chose aux résultats que ce qu'ils peuvent montrer, tout en gardant à l'esprit que la démarche de recherche se poursuit, tout comme la vie des structures et leurs avancées.

# Synthèse des réalisations

## Ressources

**650 000**

euros de budget  
(de 8 partenaires financiers)

**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

**1**

Phase de **sensibilisation**

**2**

Phase de **diagnostic de maturité**

**3**

Phase de **formation inter structures**

**4**

Phase de **formation intra structures**

Communautés I-MANO

Actions de valorisation

## Réalisations

**6**

**journées de sensibilisation**  
suivies par 19 structures

**6**

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

**15**

**diagnostics de maturité**  
réalisés

**5**

**parcours de formation**  
constitués en phase 3

**14**

**structures en phase 3 :**  
73 participant.e.s (29 cadres de direction,  
12 EI\*, 32 IAD\*) et 42 journées en tout

**14**

**services en phase 4 :**  
209 participant.e.s (34 cadres de direction,  
33 EI, 142 IAD) et 140 journées en tout

**7**

**structures avec des formations**  
complémentaires financées

**19**

**actions de valorisation**  
du programme au niveau régional,  
national et international

**10**

**réunions de la communauté I-MANO**  
et 7 en visioconférence  
sur des thématiques variées

## 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**

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

**3**

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

# Impacts recueillis

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 légèrement plus **impacté positivement** que les intervenantes d'aide à domicile, légèrement 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**, miroirs de la 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 semble mener à des horizons similaires.

# Analyse selon les hypothèses des acteurs

Afin de présenter simplement les résultats de cette mesure d'impact social, nous nous appuyons sur les hypothèses formulées par le GÉrontopôle Nouvelle-Aquitaine, retraçant 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 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** (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...)

## 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 diffusés aux équipes montrent qu'une **partie seulement des participant.e.s** (environ 1/3) déclarent avoir **développé 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 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 salariés 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.e.s 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.

# Recommandations

À l'issue de l'évaluation d'impact du programme, il nous semble pertinent de mettre en lumière quelques recommandations visant à accompagner le déploiement de ces dispositifs innovants.

- ▶ **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 semble intéressant de réfléchir sur les process à l'œuvre 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 une 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.

# Conclusion

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 participant.e.s 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.

## Pour aller plus loin

▶ [www.gerontopole-na.fr](http://www.gerontopole-na.fr)

Rapport complet disponible sur demande à l'adresse :

[c-berghe@gerontopole-na.fr](mailto:c-berghe@gerontopole-na.fr)

ou

[l-chevalier@gerontopole-na.fr](mailto:l-chevalier@gerontopole-na.fr)