

Projet national **UNA** portant sur les innovations managériales pour la qualité de service et la qualité de vie au travail



Etat des lieux

Capitalisation
des pratiques
innovantes
dans le réseau UNA

SYNTHÈSE

UNA



Octobre 2022

Etude réalisée
par le Cabinet

acor
conseil



Genèse et objectifs de l'étude UNA

Un projet national pour encourager et accompagner les innovations managériales pour le réseau UNA, secteur associatif de l'aide, de l'accompagnement et de soins à domicile.

Alors que les besoins d'aide, d'accompagnement et de soins à domicile augmentent en France, les structures peinent à y répondre du fait de fortes tensions en recrutement. Les causes du manque d'attractivité des métiers du domicile relèvent de plusieurs facteurs.

Si le secteur a obtenu du gouvernement une augmentation salariale historique en octobre 2021, la rémunération n'est pas le seul élément susceptible de faire bouger les lignes. L'évolution des pratiques managériales est un levier essentiel, pour redonner du sens aux métiers et améliorer les conditions de travail.

C'est pourquoi, sous l'impulsion de la présidence, UNA a lancé en janvier 2022 un projet national pour encourager les structures de son réseau à se transformer.

Il s'agit d'impulser des innovations managériales reposant sur un triptyque vertueux à savoir : la recherche d'une amélioration de la qualité de vie au travail, celle de la qualité de service et de la performance des structures.

La première étape du projet, conduite au premier semestre 2022, portait sur la réalisation d'un état des lieux des pratiques managériales innovantes au sein du réseau UNA.

D'une part, il consiste dans le recensement des initiatives à partir d'une étude terrain : genèse et description des projets de transformation, recueil des conditions favorables, analyse de l'outillage, des processus et du pilotage de projet, impacts observés, etc. D'autre part, analyser les « modèles », pour aboutir à l'identification des déterminants communs et des voies de transformation possibles.

Pour ce faire, l'investigation a été conduite auprès d'un panel de 16 structures du réseau UNA. La méthodologie s'est voulue empirique et double : une étude documentaire à partir des documents/outils des structures, et la conduite d'entretiens individuels et/ou collectifs auprès de représentants de l'ensemble des acteurs de la structure (intervenants, managers, direction, IRP, etc.). Une monographie détaillée pour chacune des 16 structures a été établie.



Genèse et objectifs de l'étude UNA

Nous tenons à remercier vivement l'ensemble des personnes au sein des structures qui nous ont aidé à conduire cette étude (dirigeants, administrateurs, cadres, salariés, représentants du personnel, etc.). Nous sommes animés d'une profonde gratitude pour leur accueil, leur confiance, et leur partage.

Nous remercions également les unions régionales et territoriales du réseau UNA qui ont grandement contribué à la réussite de ce projet.

La présente synthèse s'appuie sur le rapport final comprenant les 16 monographies détaillées, ainsi qu'une analyse approfondie (regards croisés des monographies) et des recommandations. Nous espérons que les travaux conduits permettront de mieux connaître les innovations possibles dans le secteur de l'aide, de l'accompagnement et des soins à domicile, alimenteront réflexions et échanges dans les structures, et encourageront les transformations utiles pour améliorer l'attractivité des métiers et renforcer la Qualité de vie au travail.

Marc Dupont, vice-Président UNA, référent du projet piloté avec l'appui d'Amélie Gillette, Responsable Développement RH UNA

Sommaire



Présentation UNA	p. 4
Présentation du cabinet ACOR Conseil	p. 5
La méthodologie d'investigation	p. 6
Synthèse de l'étude	p. 9
Conclusions et perspectives	p. 15



Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles.

Créée en 1970, l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles (UNA) est une fédération à but non lucratif.

UNA est un mouvement associatif militant, un syndicat d'employeurs et un réseau d'associations, mutuelles, fondations, services publics territoriaux (CCAS/CIAS) qui intervient auprès de 520 000 personnes fragiles.

La fédération représente plus de 630 structures adhérentes, employant 76 860 salariés. Les structures adhérentes à UNA gèrent des activités de services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) auprès des personnes vulnérables, des services de soins à domicile (SSIAD), des services polyvalents d'aide et de soins à domicile (SPASAD), des centres de soins infirmiers, des services d'accompagnement des familles, des structures d'accueil et de garde d'enfants à domicile, des services à la personne.

www.una.fr

Un projet central depuis la création du cabinet, il y a vingt-sept ans

- Accompagner les changements dans les organisations

De nombreuses organisations accompagnées

- Plus de cinq-cents organisations accompagnées, sur toute la France
- Dans plus d'une trentaine de secteurs d'activité
- Une part importante dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)
- Essentiellement issues du secteur médico-social, dont l'aide et l'accompagnement au domicile

Des champs d'intervention et de compétences multiples

- Le travail, l'organisation, la qualité de vie au travail
- Les ressources humaines et la gestion des compétences
- La gouvernance dans l'ESS : associations, coopératives, société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)
- Le dialogue social

Un principe

- Associer les différents acteurs aux démarches de changement

Des missions variées

- Etudes, audit et diagnostic
- Accompagnement de projet
- Accompagnement à la mise en œuvre des changements
- Evaluation
- Formation



La méthodologie d'investigation

La mission d'étude s'est déroulée en deux temps

L'étape 1 d'état des lieux des innovations managériales et de capitalisation des initiatives a été conduite au premier semestre 2022 avec le soutien financier de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA)¹.

Elle a porté sur la réalisation d'un état des lieux des pratiques managériales innovantes au sein du réseau UNA.

Dans un premier temps, elle a consisté dans le recensement des initiatives innovantes à partir d'une étude de terrain : genèse et description des projets de transformation, recueil des conditions favorables, analyse des processus et du pilotage de projet, impacts observés, etc.

Dans un second temps, ces initiatives innovantes ont été analysées pour aboutir d'une part, à l'identification de 29 "déterminants" à la transformation, et d'autre part, à une synthèse dégagant les voies de transformation empruntées par les structures du panel.

Pour ce faire, l'investigation a été conduite auprès d'un panel de seize structures du réseau UNA. La méthodologie s'est voulue empirique et double :

- Une étude documentaire à partir des supports et outils des structures
- La conduite d'entretiens individuels et/ou collectifs auprès de représentants de l'ensemble des acteurs de la structure : intervenants, gouvernance, instances représentatives du personnel (IRP), managers et direction

La rédaction de seize monographies détaillées et un rapport d'analyse ont conclu ces travaux.

¹Dans le cadre du "Programme de modernisation – Tranche 3"



La méthodologie d'investigation

Les critères de sélection des structures

Cinquante-sept structures se sont proposées pour cette étude et seize ont été sélectionnées dans le respect des objectifs et critères suivant, définis par le comité de pilotage UNA.

Trois objectifs fixés :

- Des initiatives qui entraînent une transformation de l'organisation ou du management de la structure
- Des initiatives qui rendent compte de la diversité du réseau des adhérents UNA
- Des initiatives qui peuvent inspirer et encourager le passage à l'action des structures adhérentes UNA

Six critères retenus :

- La nature de l'initiative en termes de transformation
- La maturité du projet
- La taille de la structure
- Les types de services
- Les personnels concernés
- La localisation



La méthodologie d'investigation

Une méthodologie "sur-mesure" pour analyser les innovations organisationnelles et managériales

- 1 Première prise de contact avec la direction de chaque structure pour présenter la démarche, et soumettre un bref questionnaire relatif à l'initiative innovante.
- 2 Analyse des documents communiqués par la structure pour une première appropriation du projet.
- 3 Présentation des initiatives en comité de sélection UNA pour validation.
- 4 Deuxième contact avec un interlocuteur de la structure pour affiner la compréhension du projet et organiser la phase des entretiens avec les acteurs de terrain.
- 5 Conduite des entretiens avec les acteurs concernés et impliqués de la structure : intervenants, encadrement intermédiaire, direction, services supports, IRP et gouvernance.

Un rapport présentant l'analyse, les enseignements et les perspectives

La présente étude a fait l'objet de la rédaction de seize monographies présentant chaque innovation, complétée par une analyse fondée sur les déterminants à la transformation.

Elles sont regroupées dans un rapport final, complété par une analyse croisée des projets et des pistes à suivre pour répondre aux besoins d'accompagnement du réseau UNA.



Synthèse de l'étude

Principales observations issues de l'analyse des seize innovations

L'étude a amené à formaliser des observations et des constats transversaux aux différents projets portés par les structures du panel. Ces constats sont au nombre de huit.

- 1 Les organisations du travail dans le secteur de l'accompagnement et de l'aide à domicile sont à "bout de souffle" et les dirigeants élus ou salariés se disent clairement "au bout du système".
Des transformations fondamentales s'imposent pour rendre le secteur plus attractif, fidéliser les salariés et améliorer la qualité du service rendu aux bénéficiaires.
- 2 Les structures du panel ont engagé leurs initiatives dans une logique **progressive** de transformation. On observe ainsi une grande diversité d'approches dans un contexte économique contraint.
- 3 **Des expériences de transformation qui concernent en priorité les aides à domicile** (proportion ultra majoritaire des salariés) avec deux fondements majeurs :
 - La mise en œuvre du principe de **subsidiarité** et **l'extension du pouvoir d'agir**, pour **élargir les responsabilités et développer l'autonomie** autour des questions d'organisation du travail et des activités et services rendus aux bénéficiaires
 - La mise en place **d'équipes d'intervenants et/ou de collectifs de travail** (12 structures du panel qui totalisent plus 200 équipes)
- 4 Des initiatives qui visent à **"faire collectif"**, à l'instar des Services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) ou des structures d'hospitalisation à domicile (HAD), dans l'esprit des expérimentations des Services polyvalents d'aide et de soins à domicile (SPASAD), et en cohérence avec les récentes orientations pour les futurs Services à domicile (SAD), afin que les professionnels prennent toute leur place.



Synthèse de l'étude

On observe un écart flagrant entre les Service d'aide et d'accompagnement au domicile (SAAD) et les autres structures du secteur médico-social : le temps d'échange et de coordination entre les professionnels de terrain évident chez ces dernières, doit également le devenir dans les SAAD, afin notamment d'améliorer :

- La qualité du service rendu aux bénéficiaires
- L'attractivité des métiers : intérêt d'une vision globale du travail, sens au travail, la fierté du travail mieux fait, la reconnaissance, l'entraide et le soutien collectif, etc.)
- La santé au travail des salariés : sortir de l'isolement et améliorer les conditions de travail

C'est également à cette même conclusion qu'aboutit le récent rapport de la DARES².

- 5 Les transformations sont généralement impulsées par les équipes de direction, en lien avec la gouvernance et les instances représentatives du personnel, et soutenues par les acteurs concernés et impliqués, dès lors que la finalité et les modalités en sont comprises.

Trois catégories d'acteurs peuvent être vus comme des **accélérateurs de la transformation** : la gouvernance, les IRP et les partenaires institutionnels (financiers ou prescripteurs).

- 6 L'observation sur le terrain montre toute l'importance d'un **diagnostic préalable et partagé** avec des salariés de différentes catégories :

- Parce qu'il faut repartir des constats et idées du terrain pour construire le projet.
- Et que même si l'on peut préjuger du bénéfice des initiatives proposées, il faut repartir du ressenti des salariés sur les conditions de travail, la qualité du service et l'efficacité globale de la structure pour partager, s'approprier le projet et faire le lien entre les initiatives proposées et les difficultés qu'ils rencontrent. Il y a là un véritable travail de pédagogie pour installer la confiance et permettre à chacun de s'exprimer.

²Rapport d'études "Relations au travail et travail relationnel. Situation des travailleurs peu et non qualifiés", sous la responsabilité scientifique de François-Xavier Devetter - CLERSE - Centre national de la recherche scientifique - Lille 1 - Août 2022



Synthèse de l'étude

- 7 Les initiatives concernent également, outre les intervenants de terrain et le management, d'autres niveaux de l'organisation, tels que l'encadrement intermédiaire et les services supports. Ainsi, des évolutions de posture deviennent nécessaires (empathie et bienveillance, intelligence collective, etc.)

L'aboutissement des projets passe par un **engagement de tous les acteurs**, avec la visée d'un fonctionnement plus circulaire, plus horizontal.

Quelle que soit l'innovation choisie, elle s'appuie sur un **fonctionnement plus participatif et coopératif**, sur des collectifs de travail et la coordination des activités.

- 8 Pour faire vivre les collectifs de travail, les structures identifient un temps et un rythme adaptés à leurs moyens et aux besoins des équipes. Ces temps rencontres (d'une heure à deux heures et demie) suffisamment régulières (d'une à quatre fois par mois) sont nécessaires pour favoriser la cohésion collective, créer et maintenir la dynamique du changement pour amener la transformation à son terme.

Cette évolution pose la question de la reconnaissance des temps de la coordination du travail, comme un temps indispensable et effectif du travail, avec une prise en charge à faire reconnaître par les financeurs.

Vingt-neuf déterminants à la transformation recensés

Les observations précédentes ont permis de formaliser 29 déterminants, qui peuvent être entendus comme les "ingrédients" de la transformation, afin d'analyser chaque initiative.

L'approche méthodologique s'est voulue résolument pratique et pragmatique, et éloignant toute tentation de modéliser "a priori".



Synthèse de l'étude

Ces déterminants peuvent être rangés dans quatre catégories :

- **Le contexte de l'innovation** : l'antériorité d'expériences de travail en commun entre salariés, le mode de management et ses compétences comportementales ou encore le rôle joué par la gouvernance, les IRP et les partenaires, etc.
- **Les fondements de l'innovation** : sortir de l'individuel pour aller vers des collectifs de travail, l'autonomie, l'élargissement des responsabilités des salariés, etc.
- **Les leviers actionnés par l'innovation** : l'institution de collectifs pour constituer des équipes de travail ou des groupes d'échanges, la création ou évolution d'une fonction ou d'un service interne, l'optimisation du process de travail, l'animation et les temps de fonctionnement des nouveaux collectifs, l'évolution de l'encadrement intermédiaire, etc.
- **Les méthodes et outils mobilisés par l'innovation** : l'expérimentation puis la généralisation, l'évaluation, le pilotage et le suivi, l'information des salariés, les ressources humaines et financières dédiées, etc.

Les six "voies de transformation" observées dans les seize structures du panel

Les projets des seize structures ont été regroupés autour de six "voies de transformation" :

Voie ① Optimisation ou l'ajustement du process de travail

L'innovation se fonde sur des démarches qui visent à réduire les temps sans valeur ajoutée, les causes de non-qualité, les complexités, etc.

Il s'agit souvent d'une succession de projets ciblés, en lien avec l'observation de dysfonctionnements ou d'irritants.



Synthèse de l'étude

Voie ② Modification du process de travail avec la création d'un nouveau service ou une d'une nouvelle fonction

L'innovation s'incarne à travers de nouvelles fonctions dans le but de résoudre une problématique donnée. Ces nouvelles fonctions ou services peuvent emprunter de multiples formes : intervenant à domicile ou responsable de secteur "volant", chargé de la qualité, tuteur, coordinateur de parcours, coordinateur du domicile, coordinateur de proximité, ergothérapeute, psychologue, etc.

Voie ③ Institution de collectifs pour constituer des groupes d'échanges internes

L'innovation fait ici, le pari du débat et de l'échange entre les salariés pour identifier des pistes d'amélioration de toutes natures. Par exemple en recourant aux "espaces de discussion sur le travail" ou encore à des démarches de promotion de la qualité de vie au travail.

Voie ④ Multi-actions

L'innovation se caractérise dans ce cas, par la volonté de combiner les voies 1, 2 et 3.

Voie ⑤ Institution de collectifs pour constituer des équipes de travail

L'innovation est marquée par un changement de paradigme fort, puisque la structure "institutionnalise" un fonctionnement en collectifs de travail composés soit exclusivement d'intervenants, soit mixtes avec des managers intermédiaires. Ces collectifs se donnent l'ambition de constituer de véritables équipes de travail dotées d'une autonomie et d'un pouvoir d'action élargis.

Les structures qui ont choisi cette voie, font généralement référence à l'entreprise "apprenante"³ "agile" et "responsabilisante".

Voie ⑥ Transformation généralisée

L'innovation peut être dépeinte dans le cas présent, comme combinant un large mix composé des voies 1, 2, 3 et 5.

L'architecture de l'organisation se transforme avec des niveaux hiérarchiques et des postures managériales qui évoluent fondamentalement. Les initiateurs de ces projets se réclament volontiers de la référence à l'entreprise "libérée"⁴.

³Rapport d'études "Relations au travail et travail relationnel. Situation des travailleurs peu et non qualifiés", sous la responsabilité scientifique de François-Xavier Devetter - CLERSE - Centre national de la recherche scientifique - Lille 1 - Août 2022

⁴"Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises" - Isaac Getz et Brian M. Carney - 2016



Synthèse de l'étude

L'appropriation des résultats de l'étude

Cette synthèse a été enrichie et approuvée par un Comité scientifiques ad hoc, composé d'experts nationaux et internationaux⁵. Ce Conseil scientifique s'est réuni à deux reprises (juillet et septembre 2022).

Celle-ci a également fait l'objet de présentations dans le cadre de différentes instances, avec comme finalité d'encourager l'appropriation la plus large :

- Les structures adhérentes lors de l'Assemblée Générale UNA (juin 2022)
- Les directeurs des structures du panel (juillet 2022)
- Les coordinatrices territoriaux UNA (juillet 2022)
- Les adhérents UNA (juillet 2022)

⁵Composé d'universitaires, de chercheurs et d'experts reconnus sur le sujet : Université de Sherbrooke (Québec), Université de Grenoble, Fondation de Dublin, Anact et Gérontopôle de la Nouvelle Aquitaine



Conclusion et perspectives

UNA souhaite proposer à son réseau, d'entrer dans un dispositif collectif d'accompagnement, tout en garantissant à chaque structure, un accompagnement personnalisé en fonction de son propre projet de transformation.

Ce dispositif d'accompagnement verra le jour dès 2023, à l'issue d'une deuxième étape de conception des outils et méthodes, financée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Cette perspective amène aujourd'hui UNA à définir ses orientations en matière de transformation organisationnelle et managériale, afin de les faire connaître aux structures de son réseau, et ainsi les encourager à s'engager et à passer à l'action.

Celle-ci se fonde sur les enseignements tirés :

- Des études monographiques des seize initiatives du panel
- Des échanges et recommandations du "Conseil scientifique"
- De la littérature scientifique relative à l'organisation et au management du travail dans les organisations concourant à une meilleure qualité de vie au travail et du service
- Des évolutions des politiques publiques visant à renforcer les services à domicile et à favoriser un accompagnement de qualité⁶

Les orientations de UNA s'appuient sur quatre axes fondamentaux d'égale importance, qui se sont notamment imposés suite à l'analyse de terrain des initiatives de transformation dans les seize structures du panel :

- Une vision claire et ambitieuse de la **transformation du travail et de son organisation**
- Une démarche qui embarque **l'ensemble des parties-prenantes** internes dans la transformation
- Une transformation de nature à **renforcer la place des structures du domicile** dans le cadre d'une stratégie territoriale coordonnée des acteurs du médico-social
- Une transformation qui trouve sa motivation dans le souci d'apporter **un service de qualité aux bénéficiaires**

⁶ Article 44 de la loi n° 2021-1754 du 23 décembre 2021 de financement de la sécurité sociale pour 2022



Conclusion et perspectives

Le Conseil d'Administration UNA a décidé de proposer à tous ses adhérents, sans exclusive ni limite, un dispositif d'accompagnement ambitieux et attractif, fondé sur les orientations ci-dessus (validées lors de sa séance du 27 septembre 2022), tout en garantissant une personnalisation de la stratégie de transformation en fonction du libre choix des structures adhérentes et de leurs spécificités propres.



Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles.

UNA a lancé en janvier 2022 un projet national portant sur les initiatives managériales pour encourager et aider les structures du réseau UNA à se transformer.

La première étape du projet, conduite au premier semestre 2022, consistait en la réalisation d'un état des lieux des pratiques managériales innovantes au sein du réseau UNA.

L'investigation a été conduite auprès d'un panel de 16 structures, à travers une analyse documentaire et la conduite d'entretiens individuels et collectifs.

Les travaux menés ont été conclus par la rédaction d'un rapport final, de la présente synthèse, et des 16 monographies détaillées.

www.una.fr

Retrouvez-nous également sur :



Siège social : 7 rue Biscornet - 75012 Paris - 01 49 23 82 52 - accueil@una.fr

UNA est membre de l'Uniopss, l'USB Domicile, l'UDES, Uniformation,
la Commission paritaire consultative du travail social

Ce document est la propriété de UNA. Il ne peut être diffusé ou reproduit sans son autorisation.