Qualité de vie au travail et numérique dans les services à domicile

Action collective portée par la Fédération ADMR des Alpes-Maritimes et financée par le FACT



Guide à l'attention des acteurs des services à domicile pour :

- Comprendre et mettre en place une démarche de Qualité de Vie au Travail, par une démarche participative et un dialogue social renouvelé
- S'appuyer sur une expérience pratique pour accompagner sa structure dans la transformation numérique
- Engager sa structure, ses services, dans une stratégie d'amélioration des conditions de travail à l'aide d'outils numériques, ambitieux et innovants







L'action QVT, pourquoi?

- Faire un diagnostic des impacts du numérique au regard des 6 champs de la QVT.
- Elaborer des plans d'actions associés.
- Adapter l'outil numérique au service de la QVT : définir des critères de « pénibilité » et faire ainsi évoluer l'outil de planification.

L'action QVT, avec qui?

- Les **services** (SSIAD, SAAD, l'aide aux famille) et la **fédération**.
- **43 salariés** dont des aides à domicile, aides-soignants, IDE, IDEC, TISF, personnel administratif, assistant technique.

L'action QVT, comment?

- **Présentation** de la QVT et de la démarche aux salariés.
- **Diagnostic** autour des champs de la QVT : constitution d'espaces de discussion et élaboration d'un diagnostic partagé.
- **Restitution** des constats et principales préconisations transmises au comité de pilotage.
- Deux thématiques de travail retenues et quatre groupes de travail mis en place avec des actions concrètes.

Relations au travail, climat social Management participatif, engagement Egalité professionnelle pour tous Compétences, parcours professionnels

La méthodologie :

- Mise en place d'un comité de pilotage pluridisciplinaire et paritaire
- Démarche participative

Exemples d'actions mises en place à l'issu du diagnostic

- Élaboration d'un cahier des charges du site intranet.
- **Réalisation** de l'outil RACI : matrice représentant le rôle et les responsabilités de chacun des salariés, à partir du cycle de vie de la personne aidée.
- **Définition** des critères de pénibilité à intégrer dans l'outil de planification et rédaction du cahier des charges pour la modification de l'outil.

L'évaluation de la démarche OVT

- Analyse des indicateurs sociaux : ancienneté du personnel, taux d'absentéisme, taux de fréquence et de gravité des accidents de travail, turn-over, etc.
- Baromètre Qualité de Vie au Travail : mesure de la satisfaction des conditions de travail des salariés.
- Ces indicateurs seront analysés tous les ans afin de mesurer leur évolution et de les comparer avec des données sectorielles.

Source: ANACT

L'évaluation de l'action¹ et ses principaux enseignements



LA SATISFACTION GLOBALE, EN MOYENNE, DES PARTICIPANTS CONCERNANT L'ORGANISATION DU PROJET.



Un sentiment commun de la part des participants : la parole de chacun a été entendue.

Une crainte partagée de ne pas voir aboutir la mise en œuvre d'actions ayant demandé un important travail d'élaboration et suscité des attentes au sein des équipes. Les participants rencontrés espèrent la poursuite de la dynamique initiée par le projet.

Les facteurs clés de succès

Si la présence de dirigeants/encadrants peut brider la parole de certains, elle peut aussi, au contraire, participer à une meilleure communication en estompant les positionnements hiérarchiques. La présence des dirigeants au cours du processus est également nécessaire, pour les salariés, afin qu'ils soient légitimes à prendre des décisions.

« C'était
très facile, même
avec les responsables, il
y en avait dans le groupe et
moi j'ai fait comme si ce n'était
pas des responsables. [...] On était
tous au même niveau pour parler
de la même chose. »
Aide à domicile

Elle a permis:

- une meilleure connaissance mutuelle.
- une meilleure compréhension du rôle de chacun dans la structure,
- une meilleure reconnaissance du statut du personnel intervenant grâce à l'écoute, à la liberté d'échange et à la curiosité de chacun durant les groupes de travail.

- Mettre en évidence des **différences organisationnelles** entre chaque service et les analyser collectivement. Les échanges intersectoriels sur les difficultés de chacun ont permis une forme d'empathie particulièrement bénéfique selon les participants interrogés.
- Permettre la compréhension pratique et technique du rôle et des missions de chacun.
- Etablir un dialogue entre les salariés administratifs et les salariés intervenants aux domiciles.
- Mettre en commun les définitions individuelles ou sectorielles du mode de fonctionnement de l'organisation pour mieux les appréhender.
- Identifier et analyser les représentations que les uns ont des autres pour établir un dialogue.
- Prendre conscience de l'appartenance commune à un réseau. Ce constat, largement partagé par les participants au projet, a permis de renforcer leur sentiment d'appartenance à un collectif.

- Des méthodes d'animation efficaces : distribution égalitaire de la parole, même pour ceux qui étaient plus réservés.
- La clarté des propos et des consignes : la consultante avait un rôle de guide tout au long des sessions de travail en fonction des objectifs de l'action, ce qui a permis de rester dans le champ de l'action. Elle apportait de l'aide lors des moments de blocage dans le travail de réflexion grâce à de nouvelles idées.
- La confidentialité des échanges : condition nécessaire à leur fluidité, surtout dans un contexte de mixité hiérarchique.
- Des séances qui ont nécessité « beaucoup de travail » et d'investissement de la part des participants mais dans un « esprit très convivial ».

Les points de vigilance pour la réussite du projet

- Instaurer un **climat de confiance** entre les participants pour libérer la parole, et aboutir à un diagnostic partagé.
- Favoriser la **pérennisation des rencontres intersectorielles** au-delà du projet pour renforcer le sentiment d'appartenance.
- Témoigner d'actions et d'outils concrets expérimentés dans d'autres structures afin de permettre aux participants de se projeter et de mesurer l'utilité de leur travail collectif. Ceci est à privilégier dans la phase de diffusion d'information pour que le plus grand nombre puisse être sensibilisé au sens de l'action.
- Clarifier le contexte, les objectifs et l'organisation du projet dès les premières réunions d'information pour tenter d'impliquer des salariés moins concernés par les enjeux collectifs de la structure.
- Tenir informés les salariés régulièrement de l'avancée du projet.

« Ce
que j'ai trouvé génial
dans ce groupe c'est qu'on
était aides-soignantes, auxiliaires de
vie, infirmières, responsables, comme
ma chef ici, donc on s'est retrouvé tous
ensemble à parler chacun de notre façon
de voir les choses, nos problèmes et la
manière dont on travaille. »

Aide à domicile

Conclusion

L'action QVT menée a permis de mobiliser des salariés dans une démarche collective et participative et de renforcer leur compréhension du rôle de chacun dans l'organisation. Leur implication témoigne de l'intérêt qu'ils portent à la mise en place de projets porteurs d'une dynamique de changement dans lesquels ils sont partie prenante. Le plan d'action validé par les acteurs impliqués est mis en œuvre et doit être régulièrement actualisé.

« C'était
très enrichissant de
comprendre comment l'autre travaille
pour pouvoir se dire « ah mais d'accord, si elle
me met des horaires comme ça sur mon planning, je
comprends, si elle met du temps à répondre à mes questions
c'est pour ça, etc. ». Ça a été vraiment très riche pour moi.
[...] Je sais comment ça fonctionne maintenant, je ne connais
pas que ma place et mes propres missions. Je sais comment
chacun travaille très concrètement. »
Aide à domicile

Focus sur : la Santé au travail

Action: Modification de l'outil de planification

Il s'agit de définir des critères de fatigabilité, de les coter par type d'intervention (logement, pathologies...), et de les intégrer dans l'outil de planification.

Objectif: répartir de façon plus équitable des interventions à forte pénibilité dans le temps et au sein des équipes.

Le rôle de chaque responsable de service sera de faire varier, dans la mesure du possible, les emplois du temps / tournées des intervenants au regard des éléments déterminés.

- 5 critères subdivisés en items ;
- Chaque item peut avoir **4 valeurs**: 1, 2, 3 ou 4 (ordre croissant de « pénibilité ») soit **4 couleurs**: vert, jaune, orange, rouge. C'est le responsable de service en accord avec les intervenants qui choisit la cotation de chaque item.

Critères	ltems	Cotation			
		1	2	3	4
Etat de santé de l'usager	Troubles Psychiques (Alzheimer / schizophrène)				
	Difficultés motrices				
	Pathologies / addictions				
	Appareillage				
Logement	Localisation (quartier, transport)				
	Accessibilité (ascenseur, étage ou ½ étage)				
	Hygiène (propreté, nuisances olfactives, insalubrité)				
	Santé / Sécurité (allergies, animaux)				
Matériel	Médical				
	Ménager				
	Electro-ménager				
	Linge				
Relationnel / habitudes usager	Adhésion				
	Comportement (abusif, discriminant)				
Relationnel avec l'entourage	Présence				
	Adhésion				
	Comportement				
	Composition de la famille				

Des **effets multiplicateurs** sont rajoutés, comme la fréquence des rendez-vous. Ils permettent de pondérer les interventions d'une journée pour coter sa « pénibilité ».

Des **algorithmes** permettent de déduire, à partir des items cotés, la note de chaque critère puis le niveau de difficulté d'une intervention selon les mêmes codes couleur.

Cet outil doit pouvoir offrir une **vision globale** sur un planning à la semaine ou un secteur, et permettre aux coordonnateurs de rééquilibrer les interventions :

- en doublant les postes,
- en formant les intervenants,
- en accompagnant les intervenants, via la médecine du travail, un soutien psychologique ou des temps de repos par exemple.

La transformation numérique des services à domicile est en cours.

Elle s'insère dans un environnement de travail déjà complexe, en faisant évoluer la nature des emplois et les conditions de travail. « Le digital » peut intensifier le travail, ou encore brouiller la frontière entre la vie familiale et la vie professionnelle; c'est aussi un formidable gisement d'innovations sociales et organisationnelles, offrant aux salariés davantage d'autonomie et d'espaces de coopération. La transformation numérique devient ainsi un enjeu stratégique pour les entreprises qui doivent saisir l'opportunité pour améliorer leur fonctionnement et la qualité de vie au travail (QVT).

Ce processus d'amélioration de la QVT exige un accompagnement et des outils adaptés. Ce guide vise à contribuer à cette démarche, en s'appuyant sur une expérience concrète en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il présente l'action collective « QVT et numérique » engagée par un réseau de services à domicile, ses objectifs, l'évaluation de sa méthodologie et un exemple concret d'outil élaboré. Il vise à partager les principaux enseignements de la démarche QVT avec les autres acteurs des services à domicile, afin de soutenir le transfert d'expérience et œuvrer à un changement d'échelle sectoriel.

Ce projet a été porté par :



Fédération ADMR des Alpes-Maritimes Immeuble Sky Valley 81, avenue Simone Veil 06 200 NICE

Tél.: 04 97 11 87 11 http://admr06.fr

Financé par :



ARACT PACA – ACT Méditérranée EUROPARC de Pichaury 1330, rue Guillibert de la Lauzière - Bât C1 13856 Aix en Provence cedex 3 Tél.: 04 42 90 30 20

http://www.actmediterranee.fr/

En partenariat avec :

Le Pôle Services à la Personne PACA, la CARSAT, la médecine du travail AMETRA 06 et AB Consulting.

Réalisation:



