

Services à domicile

Intégration d'un outil numérique

Comment adapter
son organisation
du travail ?

Introduction



Le secteur des services à domicile est aujourd'hui confronté à un défi majeur : la nécessité d'améliorer la qualité de service pour mieux répondre aux attentes des bénéficiaires et de leurs familles, mais aussi aux exigences des pouvoirs publics dans la prise en charge de la dépendance et dans la structuration des parcours de vie et de santé.

Or, ce secteur connaît de grandes difficultés à recruter et fidéliser ses salarié.e.s et subit un fort absentéisme qui impacte la performance des structures et la qualité du service rendu.

L'amélioration de la qualité de vie au travail des salarié.e.s est donc une des priorités du secteur pour préserver la santé du personnel, développer l'attractivité des métiers, la performance des organisations et la qualité des services.

Le numérique, et plus particulièrement les systèmes d'information intégrée, est perçu comme l'un des leviers pour répondre à cet enjeu. Ces outils peuvent générer un gain de temps, une sécurisation des données médicales, un développement de la coordination entre professionnel.le.s, une optimisation des moyens grâce au suivi d'activité en temps réel, ou encore une amélioration de la prise en soins et des conditions de travail. Mais s'ils peuvent faciliter certaines missions au quotidien, ces outils nécessitent toujours d'ajuster l'organisation pour que les promesses soient au rendez-vous. À défaut, l'introduction de ces outils numériques peut présenter un risque de dégradation des conditions de travail et de qualité de service.

Ce guide présente les enseignements de l'expérience de quatre Services de Soins Infirmiers A Domicile (SSIAD) qui ont intégré des outils de télégestion. Ces quatre structures ont été accompagnées par l'Aract Bretagne et le cabinet Ergonova dans le cadre d'un projet porté par l'Union Nationale de l'Aide, des soins et des services à domicile d'Ille-et-Vilaine (UNA 35).

Sommaire

1
Pourquoi anticiper les effets du numérique sur l'organisation du travail ?

2
Comment anticiper les effets du numérique sur l'organisation du travail ?

◆
Un préalable essentiel : la construction du projet

◆
Rédiger un cahier des charges

◆
Anticiper les impacts sur le management

◆
Se projeter dans la situation future

1

Pourquoi anticiper les effets du numérique sur l'organisation du travail ?

La plupart des structures qui se lancent dans l'intégration d'un outil numérique envisagent le projet essentiellement sous l'angle technique.

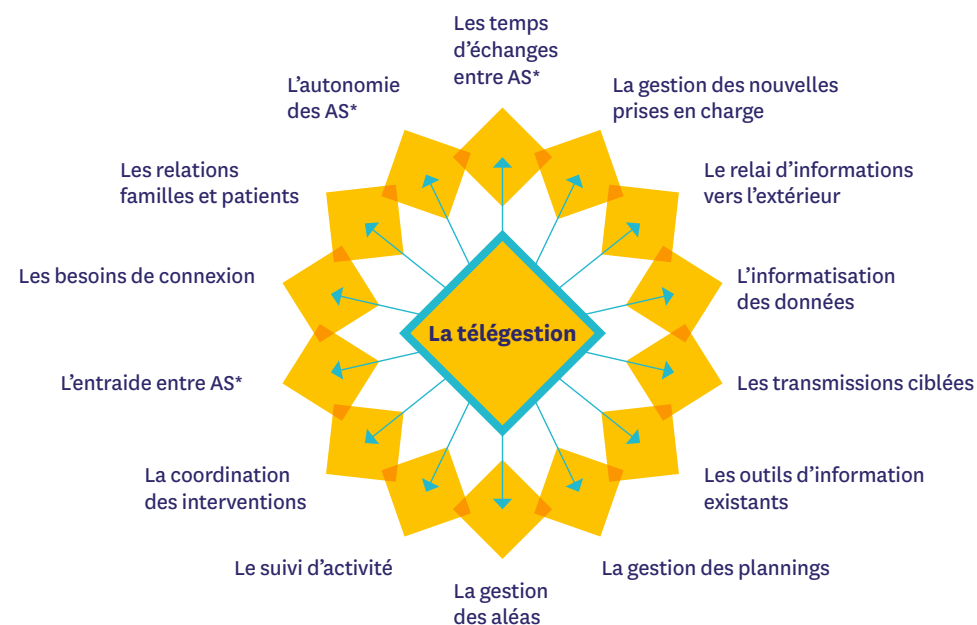
Elles recherchent souvent une compétence informatique externe à qui déléguer le projet et qui pourra leur proposer un outil « prêt à l'emploi ». Or, la réussite d'un projet d'introduction ou de déploiement du numérique ne dépend pas seulement de la fiabilité technique de l'outil et de sa facilité

d'utilisation. Il doit surtout être en adéquation avec les situations d'usage au quotidien de la structure.

L'outil numérique transforme un certain nombre de situations de travail. Il est donc essentiel d'identifier, en amont de son intégration, les dimensions du travail qui vont être touchées.

Au global, dans les 4 SSIAD, l'introduction d'outils de télégestion a pu avoir un impact sur 14 dimensions du travail des aides-soignant.e.s, du personnel administratif et des encadrant.e.s de proximité.

14 dimensions du travail impactées



* AS : Aide-soignant.e



Une compétence technique pourra expliquer comment fonctionne l'outil numérique choisi mais pas comment l'utiliser en situation réelle de travail pour répondre aux besoins spécifiques de chaque structure. La mise en œuvre d'un outil numérique nécessite donc que tous les professionnels s'interrogent sur l'usage qu'ils en feront dans toutes les situations de travail.



Le smartphone n'est pas le seul changement. Le projet a des conséquences sur notre travail, sur le lien aux usagers et le lien entre professionnels. Par exemple, nous avons dû passer en revue les documents utilisés en tournée, sélectionner ceux à garder (comme le tableau d'affichage pour la répartition des patients) et ceux à intégrer dans le smartphone. »

AIDE-SOIGNANTE DU SSIAD VIVRE CHEZ SOI

2

Comment anticiper les effets du numérique sur l'organisation du travail ?

L'expérimentation menée dans les quatre SSIAD sur une période de plus d'un an a permis d'identifier quatre conditions de réussite dans la mise en œuvre d'un projet numérique en conciliant les enjeux de performance de la structure et de conditions de travail des salarié.e.s.



Un préalable essentiel : la construction du projet

Avant même de choisir un outil numérique, il faut définir les objectifs à atteindre en prenant en compte la situation initiale et les personnes à mobiliser.

Définir les objectifs du projet

Lors d'un changement numérique, les objectifs peuvent répondre à deux types d'enjeux : internes et externes à la structure.

Pour les SSIAD accompagnés, les objectifs externes étaient portés par les institutionnels et financeurs.

Exemples d'objectifs externes :

- favoriser la remontée d'indicateurs de suivi d'activité,
- aider à la mise en place des Services Polyvalents d'Aide et de Soins A Domicile (SPASAD),
- sécuriser les informations...

Pour les objectifs opérationnels internes, un travail propre à chaque structure est à mener en phase de construction du projet.

Exemples d'objectifs internes opérationnels :

- Gagner du temps sur la transmission des informations et le réinvestir sur d'autres activités (projets personnalisés, création de protocoles, réunions de service, etc.),
- Rendre accessibles les informations actualisées et centralisées,
- Améliorer la transmission des informations entre l'encadrement et les agents de terrain, notamment en cas d'imprévu,
- Faciliter la mise en œuvre du projet SPASAD...

Le premier travail consiste donc à clarifier ces objectifs et notamment les objectifs internes stratégiques et opérationnels, portés par les différents acteurs de la structure (direction, membres du conseil d'administration, élu.e.s, représentant.e.s du personnel, salarié.e.s, encadrant.e.s).



Ces objectifs clairement définis permettent de partager la même vision du changement souhaité et de mesurer, à chaque étape du projet, l'écart entre le fonctionnement existant et le changement opérationnel à mettre en œuvre pour progresser pas à pas.

Rédiger un cahier des charges

Le cahier des charges permet de définir avec le prestataire informatique, les besoins d'usage auxquels le ou les outils numériques doivent répondre et les besoins d'accompagnement à partir desquels le prestataire doit construire son appui. Ce support sera un repère constant durant toute la vie du projet.

Identifier les besoins d'usage de l'outil

Les impacts concrets de tout projet de changement sont très difficiles à imaginer. Au démarrage, les éléments connus sur lesquels s'appuyer solidement sont :

- **La manière dont le travail se fait actuellement** pour des activités qui resteront à faire demain avec l'outil (les situations de travail caractéristiques).

Quand une structure a défini ses objectifs, elle doit identifier ses situations de travail caractéristiques : celles qui vont évoluer et celles qui vont être remplacées avec le numérique. Par leur expérience, les salarié.e.s peuvent faire émerger des besoins spécifiques auxquels le numérique doit répondre.

- **La manière dont d'autres structures ont vécu ce changement** (les situations de référence).

En partant de ces situations caractéristiques et des questions qui se posent sur le changement pressenti, on peut observer des situations de références dans d'autres structures ayant eu un projet similaire ou une activité proche et échanger avec le personnel pour clarifier certains points. Bénéficier de ce retour d'expériences permet d'orienter ses propres choix sans nécessairement décliner les mêmes solutions.



Le cahier des charges permet de mieux cerner notre demande et de savoir à quoi s'attendre. Pour choisir le prestataire, il faut d'abord bien analyser notre fonctionnement et notre objectif. Nous pouvons aussi consulter d'autres services qui ont déjà engagé cette démarche, voir comment ça se passe concrètement. Ensuite, nous étudions les propositions des prestataires, le fonctionnement de leurs appareils (téléphones, logiciels) pour s'assurer qu'ils correspondent à nos besoins. Finalement, cette étape est la plus importante du projet. »

INFIRMIÈRE COORDINATRICE DU SSIAD DE KER JOSEPH



Sur la base des besoins d'usage exprimés par la structure, les prestataires peuvent alors proposer l'outil le plus adapté pour atteindre les objectifs du projet.

Intégrer le prestataire dans son projet

Partager un cadre commun

L'enjeu principal pour la structure est de garder la maîtrise de son projet. Un prestataire informatique peut proposer la «meilleure solution technique» et avoir une expérience significative dans le secteur de l'aide et du soin à domicile mais il ne connaît pas la réalité de l'activité aussi bien que les professionnels de la structure. L'objectif est d'intégrer le prestataire dans un projet porté et piloté par la structure et mobilisant l'ensemble des acteurs concernés sur toutes les dimensions du projet : technique, humain, opérationnel, financier, réglementaire...

Identifier les besoins d'accompagnement

Le rôle du prestataire est aussi d'accompagner la prise en main de l'outil. Il est nécessaire de prévoir cet accompagnement dans toutes les phases du projet : paramétrage des outils, prise en main mais aussi déploiement en situation où des ajustements seront forcément nécessaires.

En complément, il est parfois utile d'aller chercher d'autres compétences externes à la structure pour soutenir le pilote du projet, dans différentes dimensions : conduite de projet, ergonomie, organisation du travail ou animation de réunion par exemple.



L'outil n'est pas clé en main. Il nécessite une adaptation qui demande du temps. »

INFIRMIÈRE COORDINATRICE DU SSIAD VIVRE CHEZ SOI



Le prestataire est venu faire le paramétrage pendant une journée au début du déploiement. Mais après quelques utilisations sur le terrain, de nouvelles modifications ont été nécessaires pour s'adapter à nos usages. »

INFIRMIÈRE COORDINATRICE DU SSIAD ASPANORD



La construction de la relation avec le prestataire autour du cahier des charges permet à la structure de co-construire une solution technique adaptée à ses besoins. Ce travail permet aussi de préparer le changement avec les futurs utilisateurs. Il évite de bloquer l'activité lors du déploiement de l'outil en situation réelle ou de se trouver démuni lorsque les dysfonctionnements, les questions et les problématiques remontent en même temps du terrain.

Anticiper les impacts sur le management



Dans les quatre structures accompagnées, les projets de télégestion ont été pilotés par les Infirmières Coordinatrices (IDEC) responsables des équipes d'aides-soignant.e.s. Ce pilotage présente plusieurs atouts : la légitimité de l'encadrement pour le personnel impacté par le changement et la proximité des IDEC avec leurs équipes qui permet de tenir compte des réalités de terrain dans le projet.

Il est toutefois nécessaire de soutenir ces chef.fe.s de projet car ils.elles sont mobilisé.e.s sur la durée du projet pour le piloter, accompagner l'appropriation du changement par leur équipe, informatiser les données parfois et gérer la relation avec le prestataire informatique. Leurs situations de travail sont aussi impactées durablement par l'introduction du numérique.

Au-delà de sa légitimité de professionnel de soins, le pilote du projet doit mobiliser des capacités spécifiques à la conduite du changement :

- gestion de projet,
- échanges avec le prestataire sur les dimensions techniques,
- animation d'un travail participatif avec l'équipe concernée.

Attention toutefois à ne pas faire du/de la pilote, la seule personne mobilisée sur le projet. Il.elle doit être soutenu.e par un ensemble d'acteurs ressources qui viennent alimenter la dynamique.

En complément, l'engagement d'une direction, la concertation avec les représentant.e.s du personnel (quand il y en a) et la participation des différents professionnel.le.s (intervenant.e.s et administratifs) permet au pilote de garantir la prise en compte des besoins des professionnel.le.s durant tout le projet et l'atteinte des objectifs.



La mobilisation d'acteurs en soutien au pilote de projet permet de faire de l'introduction du numérique un projet d'entreprise et d'équipe qui fédère. Il s'agit aussi d'éviter d'isoler le management sur ses fonctions administratives en l'aidant à rester connecté aux réalités du terrain.



Les différents groupes de travail ont permis de faire du lien entre l'encadrement et l'ensemble des professionnel.le.s de la structure. Cela permet de penser l'outil par rapport aux pratiques et non pas de le figer sur une organisation généraliste. Le changement s'est opéré plutôt sereinement alors qu'au départ, beaucoup d'aides-soignant.e.s se demandaient quelle en était l'utilité. »

INFIRMIÈRE COORDINATRICE DU SSIAD VIVRE CHEZ SOI



Si j'avais mené ce projet seule, je me serai dispersée dans plein de directions. J'aurais cherché des solutions seule et cela aurait été compliqué. Avec cette méthodologie participative, j'ai gagné du temps et je ne me suis pas sentie isolée, ni démunie face aux problèmes. »

INFIRMIÈRE COORDINATRICE DU SSIAD DE KER JOSEPH



4

Se projeter dans la situation future

L'appropriation du changement par les équipes de terrain est un enjeu important. Elle implique deux démarches complémentaires :

1 — L'acquisition de nouvelles compétences pour utiliser le nouvel outil. La formation proposée par le prestataire peut bien souvent suffire.

2 — La nécessité de se projeter en amont du changement. Dans la plupart des cas, la formation proposée par le prestataire ne permet pas d'imaginer, ni de tester les futures situations de travail dans lesquelles l'outil numérique sera utilisé. Il s'agit donc de prévoir dans le projet, des temps de simulation. Cette méthode permet aux salarié.e.s d'imaginer l'exercice de leur activité avec ce nouvel outil afin d'identifier tous les impacts possibles.

La simulation des conditions de réalisation du travail met en scène 3 éléments

1

L'outil numérique

EXEMPLES

Une version prototype, des captures d'écran...

2

Un groupe de salarié.e.s

EXEMPLE

AS, IDEC, agent d'accueil

3

Une situation de travail à projeter

EXEMPLE

Réaliser une transmission au domicile en fin d'intervention



Cette phase de test permet non seulement d'aider les salarié.e.s à se représenter leur travail de demain mais également de faire remonter au prestataire les questions ou demandes d'ajustement. Elle permet aussi de clarifier des évolutions d'organisation, des moyens, des règles, des compétences complémentaires à développer dans le travail pour gérer ce que les outils numériques n'assurent pas.

«



Ce travail permet d'envisager toutes les situations. Nous avons pu prévoir et imaginer des solutions de secours ou garder des systèmes actuels qui sont importants. Cette préparation permet de bien visualiser notre travail et de se dire s'il y a des choses essentielles dont on ne peut pas se passer. »

INFIRMIÈRE COORDINATRICE DU SSIAD DE KER JOSEPH

«



En cas d'arrêt maladie d'une aide-soignante, ce qui est primordial pour nous, c'est que tous les patients soient répartis et pris en charge. Nous voulions maintenir cette qualité de travail : aucun patient n'est oublié et les usagers sont prévenus. Tout est cadré et ajusté avant le départ de l'équipe en tournée. »

AIDE-SOIGNANTE DU SSIAD ASPANORD

Ressources complémentaires

Travail et Changement « Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche »

Revue N° 362 Janvier/mars 2016
du Réseau Anact-Aract

« 10 questions sur... la conduite de projets de transformation »

Guide du Réseau Anact-Aract – 2017

« Amélioration des conditions de travail pour les métiers de l'aide et du soin à domicile »

Guide UNA 35 – 2017



Contacts

Lise Delcourt

Aract Bretagne

Tél. 02 23 44 01 44

www.bretagne.aract.fr

Ludovic Chiron

UNA 35

Tél. 02 99 77 16 51

www.una35.fr

Remerciements aux SSIAD : Aspanord, CCAS de Fougères, EHPAD de Ker Joseph, Vivre chez soi



Avec la participation de :



Avec le financement de :

