

5 Articles thématiques venant questionner le management des organisations & des projets

Articles écrits par les candidats dans le cadre d'un dispositif **VAE** pour l'obtention du Grade Master « Management des organisations & des projets » de **Sciences Po Rennes**.



REGARDS D'EXPERTS

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS & DES PROJETS

En partenariat avec

ASKORIA
activateur de solidarités

GRANDE ÉCOLE
DES SOLIDARITÉS

Fédération du
SERVICE AUX PARTICULIERS

EDITO

Par Julien KERFORN & Sylvain GUEDO
SCIENCES PO RENNES ASKORIA



Dans le cadre de la **Grande Ecole des Solidarités, Sciences Po Rennes** - en partenariat avec **ASKORIA** et la **Fédération du Services aux Particuliers** - a pu accompagner tout au long de l'année 2021-2022 individuellement et collectivement des professionnels du secteur des Services à la Personne dans leur démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) pour l'obtention du **Grade Master « Management des Organisations et des projets »** de Sciences Po Rennes.

Cette « promotion » de candidats VAE est ainsi une promotion particulière puisqu'au-delà des candidats individuels issus de différents secteurs professionnels que nous accueillons comme chaque année, nous avons également accompagné **20 dirigeants et managers du secteur des services à la personne**.

Nous avons ainsi **adapté notre dispositif VAE** dans un format d'accompagnement alliant collectif et individuel permettant aux candidats de former un groupe, de partager leurs pratiques professionnelles, mais nous permettant également **d'innover** en termes de modalités pédagogiques du dispositif.

Le présent document est l'une de ces innovations. En effet, au-delà du dossier VAE individuel réalisé par chacun des candidats, nous les avons accompagné dans la valorisation de leur **expertise professionnelle** par le biais d'un travail réalisé individuellement ou collectivement (binôme ou trinôme) tout au long de l'année 2021-2022.

« **Regards d'experts** » compile ainsi les articles rédigés par les candidats autour d'un thème et d'une problématique choisis et définis par eux-mêmes et en lien avec **le référentiel de compétences** du diplôme visé. Afin de rédiger ces articles, les candidats ont mis en œuvre différentes **méthodologies** - que vous découvrirez lors de leur lecture - leur permettant de croiser leur propre expérience avec des retours terrains issus de leur travail d'enquête.

Les articles présentés ici permettent **à leur mesure** d'apporter un éclairage supplémentaire sur les différentes thématiques liées au management des organisations et des projets. Les candidats y ont **synthétisé leur travail et leur analyse** leur permettant d'affiner leur expertise professionnelle.

Au nom de candidats, nous **remercions l'ensemble des acteurs** ayant partagé leur quotidien professionnel et leur analyse personnelle. Nous remercions également Mme **Gaëlle PETIT** - Responsable du Grade Master « Management des Organisations et des Projets » - d'avoir donné son accord pour la réalisation de ce projet pédagogique collectif, **permettant d'appréhender la VAE autrement que comme un long chemin individuel**.

Julien KERFORN & Sylvain GUEDO.
Septembre 2022.

SOMMAIRE



- **LA FIDELISATION DU PERSONNEL D'AGENCE DU SERVICE A LA PERSONNE POST-COVID**
Mireille ADVININ, Jacques ROUX & Jocelyn DELATTRE
- **COMMENT L'IMPLICATION DES INTERVENANTS A DOMICILE PEUT ETRE UN FACTEUR CLE DE REUSSITE DE LA REDACTION DU PROJET PERSONNALISE ?**
Tatiana EKELSBEKE & Valérie NOEL
- **LA PREVENTION DES RISQUES DANS LES SERVICES A LA PERSONNE**
Margot LEFEVRE & Ingrid NADJI
- **EXPERTISE DU DIRIGEANT – ENTRE MANAGER & REFERENT TECHNIQUE**
Linda MUSSET-GRELIER & Larissa MARA
- **L'ENGAGEMENT DES SALARIES FACE AUX MUTATIONS : SENS & COHERENCE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE**
Sébastien VALLET

LA FIDELISATION DU PERSONNEL D'AGENCE DU SERVICE A LA PERSONNE POST COVID



Par Mireille ADVININ, Jocelyn DELATTRE & Jacques ROUX

La **crise sanitaire** a bouleversé notre relation à l'entreprise. Un questionnement important a émergé chez beaucoup de salariés sur leur relation au travail, sur l'adéquation travail et vie personnelle : les valeurs de l'entreprise correspondent-elles à nos attentes ?

Le **télétravail** qui était impossible dans beaucoup de sociétés a soudainement été mis en place dans des conditions compliquées. Nous avons tous su nous adapter à un management à distance, les managers ont su faire preuve de bienveillance et le mot résilience a pris tout son sens ces deux dernières années.

Le **service à la personne** a vécu une période compliquée avec des intervenants terrain « en première ligne » qui ont pris des risques pour accompagner nos aînés, leur prodiguer les soins nécessaires et leur apporter un peu de vie quand les sorties n'étaient plus possibles. Des intervenants de garde d'enfants à domicile qui devaient garder plusieurs fratries, faire l'école à la maison, gérer les plus petits quand les parents faisaient face à l'épidémie dans les hôpitaux.

Ces **personnes de terrain** ont besoin d'être soutenues, valorisées, formées et écoutées et ceci passe avant tout par un personnel d'agence stable qui saura les accompagner. Que l'entreprise de Services à la Personne soit en franchise ou indépendante, nous sommes confrontés dans les moyennes et grandes villes à un **turn-over** important de nos salariés d'agence.

Le marché de l'offre est important et les compétences développées dans nos structures (commerciales, ressources humaines, organisation et rigueur) sont des compétences très recherchées quand la demande première d'un candidat est son adaptabilité.



Notre travail d'expertise est donc axé sur la fidélisation de nos salariés en agence dans cette ère post Covid. Notre équipe est composée de trois membres d'horizons différents :

Mireille ADVININ a créé sa propre société à Lyon en 2017 sous la franchise Babychou Services, spécialisée en garde d'enfants à domicile. L'activité est importante dans ce domaine d'activité, l'agence comprend plus de 60 salariés en CDI intermittents.
Intérêt personnel : comment fidéliser le personnel d'agence qui ne reste en moyenne sur Lyon qu'entre 12 à 18 mois dans les sociétés de Services à la Personne ?

Jacques ROUX a créé à Tulle son agence AGE D'OR services en 2008, 30 salariés en CDI (25 ETP), 1 contrat de professionnalisation responsable de secteur services à la personne.
Intérêt personnel : comment favoriser l'implication des équipes en agence ?

Jocelyn DELATTRE : après avoir géré à Nancy 2 structures de services à la personne pendant 8 ans avec 120 personnes, Jacques est devenu animateur réseau chez AGE D'OR services et vient en soutien de 27 agences.
Intérêt personnel : Quelles sont les solutions de fidélisation au sein des agences du réseau ?

LES ENJEUX DE LA FIDELISATION

La **fidélisation** est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ces salariés à elle-même. Il est évident que tout nouveau recrutement a un coût important pour la société entre la sélection du bon candidat, son intégration et sa formation au sein de la société.

Quelles sont donc nos clés pour fidéliser nos salariés ?

« CITATIONS »

La résilience post Covid-19 des organisations pourrait se forger sur la conjugaison de la fidélisation et de la fidélité dans une symbiose équilibrée entre l'employeur et l'employé. **Nicanor BLEY**

Redonner envie et confiance aux salariés passera nécessairement par un rétablissement d'une communication de proximité et une plus grande flexibilité pour des pratiques en faveur de l'équilibre vie privée vie professionnelle. **Séverine VENTOLINI**

Remettre le bien-être des collaborateurs au cœur de la chaîne de valeur des organisations. Il est question d'un renouveau de la culture managériale post-Covid-19 pour soutenir l'équation délicate de la qualité de vie au travail et de la performance économique des entreprises. **Abdelwahab AÏT RAZOUK et Yann QUEMENER**

Cette culture « post-Covid » sera fondée sur des objectifs partagés par tous mais allant désormais au-delà du simple impératif de performance économique. **Caroline DIARD**

L'engagement et l'empathie sont étroitement liés, et les employés ne se sentiront probablement jamais vraiment respectés et responsabilisés dans une entreprise qui ne montre aucune empathie. **Naz BEHESHTI**

La question du sens devient essentielle à trois niveaux : celle du sens organisationnel impulsé par un type de leadership situationnel ; celle du sens du collectif et celle du sens individuel. **Oifa GRESELLE-ZAIBET, MCF, LIRSA-HESAM, CNAM Paris**

L'entreprise adopte de plus en plus une démarche marketing pour convaincre, fidéliser et séduire les salariés. Le salarié est donc considéré comme un client de l'entreprise dont il faut satisfaire les besoins et les attentes. **Stéphanie ARNAUD, Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI**

En 2020, 4 générations se croisent dans les entreprises, manager ces disparités reste un enjeu fondamental pour les managers qui, dans la grande majorité éprouvent des difficultés à appréhender le mix des générations **Jean-Philippe DANGLADE**

Forts de ces analyses, nous avons axé notre travail sur les thématiques suivantes :

- **Le Management Responsable**
- **Un Recrutement attractif**
- **La Formation et le Développement personnel**
- **La qualité de vie au travail**

Pour comprendre les attentes des salariés sur chacun de ces thèmes, nous avons interviewé 13 personnes qui travaillent dans des agences de Service à la Personne sur Lyon, Brive la Gaillarde et Chalon en Champagne.

Nous avons effectué des entretiens individuels d'une durée moyenne d'1h15 sur la base d'un questionnaire prédéfini.

Les personnes rencontrées (12 femmes et 1 homme) sont âgées de 22 à 54 ans et des anciennetés dans leur poste de quelques mois à 7 ans, elles travaillent dans 4 agences distinctes :

- 4 personnes sur Lyon intra-muros dans une agence de ménage et dépendance ;
- 5 personnes à Brive La Gaillarde dans une agence de service à la personne multiservices ;
- 4 personnes sur le département de la Marne spécialisées dans le maintien à domicile en ville.

Après nos entretiens, nous avons croisé nos regards sur ces retours et nous avons été surpris sur plusieurs points.

LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT

Les personnes de l'agence de Lyon sont toutes satisfaites et fières de travailler dans leur agence quand celles de Brive la Gaillarde évoquent un souci de reconnaissance ou celles de Chalon en Champagne mentionnent des changements d'orientation managériales et donc une perte de fil conducteur de la vie en agence.

En comparant les méthodes de chaque agence, on constate que les salariés de l'agence de Lyon sont tous issus du terrain au sein de l'agence et que des opportunités leur ont été proposées pour devenir animatrice d'agence, gestionnaire de planning ou coordinatrice. Quand dans les autres agences, on sera sur des personnes diplômées commerce ou ressources humaines.

La solution serait-elle là ? Faire évoluer nos salariés qui connaissent très bien le terrain, les difficultés rencontrées, les attentes des clients et qui sauront encourager les intervenants terrain, leur donner des conseils et créer un véritable lien entre agence et terrain. On se rend souvent compte que si nos métiers (agence et terrain) sont complémentaires, la notion de « vis ma vie » est primordiale pour bien comprendre les remarques des salariés qui rencontrent parfois des difficultés lors de leurs prestations avec des clients exigeants, irrespectueux ou alors des difficultés liées au temps de transport entre deux prestations et les retards qui peuvent se produire.

« En effet, le fait de savoir que je comprends mes collègues du terrain car j'ai vécu les mêmes expériences que je peux les accompagner dans leur travail au quotidien donne un sens totalement différent à ma fonction actuelle de coordinatrice de planning » nous a confié Elodie, qui a pris ce poste en agence après avoir été assistante de vie pendant 7 ans auprès de personnes âgées.

Cet écart de perception est flagrant avec le personnel des agences de Tulle et Chalon en Champagne qui mentionnent des difficultés de cohérence d'objectifs et de « disponibilité, de soutien et d'écoute sur les problématiques du métier de gestionnaire ressources Humaines » comme mentionné par Jocelyne, 40 ans de Brive la Gaillarde.

La motivation est facilement impactée, si à cela on ajoute un manque de reconnaissance et le fait que le marché du travail est porteur, il sera donc aisé pour les salariés d'agence de candidater sur d'autres offres d'emploi. Si notre constat de début 2022 notait des turn-over plus importants dans les grandes villes et métropole, nous constatons à mi année que ce phénomène de démission s'étend également en milieu rural. Même si on pouvait penser à une meilleure stabilité du fait des temps de déplacements, du coût de l'essence.

Le marché du travail est certes porteur mais les changements au sein des entreprises avec la mise du télétravail apporte une nouvelle organisation dans la vie de famille et donc une possibilité de faire de plus grand déplacement si par exemple l'entreprise accepte un minimum de 2 jours par semaine de travail à domicile. Faire évoluer ses salariés du terrain à un poste d'agence est un réel challenge pour l'entreprise. Certes le salarié connaît les codes, les valeurs de sa société mais n'a absolument aucune compétences en commercial ou ressources humaines.

Et alors ? Nous, managers, responsables d'agence de Services à la Personne, devons impérativement revoir nos prérequis en recrutement. La formation durera peut-être plus longtemps, l'agilité et la connaissance du logiciel sera peut-être plus longue mais un entretien en off avec la directrice de l'agence de Lyon a prouvé que le pari était gagnant car maintenant, elle ne recrute plus en externe, tous les postes sont pourvus par des personnes du terrain.

Une certaine émulation est née car chacun sait qu'elle pourra certainement évoluer, développer ses compétences et connaissances même si elle arrive sans diplômes.



Mireille, directrice de l'agence Babychou Services tente actuellement ce challenge.

Elle a proposé un CDI de 24h/semaine comme assistant ressources humaines à un jeune homme diplômé petite enfance. Celui-ci complète son temps de travail avec un second contrat temps partiel comme baby-sitter. Il a pris son poste le 22 Août dernier avec une réelle motivation et une envie d'évoluer.

Pour avoir travaillé dans différentes familles, il connaît toutes les craintes des parents qui vont confier leurs enfants et domicile à une personne étrangère à la famille et il a su former des baby-sitters aux questions type que les parents peuvent poser au premier entretien et il accompagne les baby-sitters qui peuvent rencontrer des difficultés durant leurs prestations.

Le bilan est très positif après un mois sur l'attitude au travail, il faut une adaptation du manager à chaque profil.

LE MANAGEMENT RESPONSABLE

L'un des sujets de frustration des encadrants au sein des structures de services à la personne semble être le manque d'informations descendantes de la part de la direction, notamment sur des sujets stratégiques concernant la politique entrepreneuriale, voire même sur le fonctionnement de leurs propres services.

Pour être plus précis, des informations et des consignes sont évidemment formulées, mais le plus souvent de manière informelle, « entre deux portes ». Les relations de travail entre le/la gérante et les responsables de secteur ou autres personnels administratifs se révèlent être agréables. L'écoute et la bienveillance sont les mots les plus souvent utilisés par les personnes interrogées.

Cependant, malgré cette qualité de vie au travail très appréciée, une ombre au tableau est très souvent formulée : leur quotidien étant extrêmement pollué d'évènements inattendus (arrêts maladie du personnel productif, planification en perpétuel mouvement également lié aux absences imprévues des clients, etc ...), le temps dédié à des échanges formels avec la direction, que ce soit à propos d'axes stratégiques liés au fonctionnement de l'entreprise, ou à des lignes directives concernant leurs propres services, se réduit souvent comme une peau de chagrin, laissant le personnel administratif en situation de manque.

Néanmoins, ce manque n'est pas perçu comme une volonté de la direction de faire de la rétention d'information ou des les exclure des sujets « régaliens » quand il s'agit du fonctionnement global de l'entreprise, mais est analysé comme un manque de temps global, et peut-être un manque d'effort à consacrer des moments dédiés à ces points stratégiques.

« La surcharge de travail fait que les informations ou les consignes nous sont données « à la volée », les réunions d'échanges dédiées qui se tenaient périodiquement deviennent de plus en plus rares et se limitent aux cas de force majeure » expriment les responsables de secteur.

Un second sujet est également évoqué concernant les missions de chacun dans l'entreprise. Même si chaque responsable est autonome et apprécie cette marque de confiance de la direction, il persiste parfois des doutes quant au « qui fait quoi ». « Il nous manque encore de nombreux processus, des feuilles de route formalisées. Nous avons globalement ce que nous avons à faire, naturellement, mais nous préférons que certaines tâches ou missions soient clairement et factuellement exprimées » témoigne une assistante ressources humaines.

Une attention particulière de la part des gérants à consacrer du temps dédié d'échanges et de partages d'informations semble être un facteur non négligeable de fidélisation du personnel administratif des structures de services à la personne. Même si ces personnels n'ont pas de sentiment d'exclusion, ce manque est à appréhender comme une frustration qui pourrait assez simplement être levée.

UN RECRUTEMENT ATTRACTIF

Lors de nos différents entretiens sur la fidélisation du personnel, la question posée est : **Comment percevez-vous la politique de recrutement, la difficulté à fidéliser le personnel dans votre entreprise ?**

Par le biais de ces différents entretiens, j'ai bien senti que le recrutement est un sujet important voire vital pour l'économie de ces entreprises. Celui-ci est bien connu dans le service à la personne, d'une part dû à la complexité du métier à cause des amplitudes horaires de travail, des bénéficiaires qui changent régulièrement dans la journée avec des coupures importantes dans les plannings, une rémunération peu attractive et le manque de formation.



Les entretiens ont démontré et ont confirmé mon avis acquis par l'expérience et mes échanges quotidiens avec les agences que j'accompagne en tant qu'animateur de réseau. Le recrutement et la fidélisation sont un vrai challenge pour les entreprises de SAP qui est devenu encore plus difficile suite à la crise sanitaire où les recruteurs doivent faire preuve d'une remise en question lors de chaque entretien. Voici quelques commentaires de personnes interrogées qui confirment la complexité du recrutement et de la fidélisation :

- **Jocelyne** 40 ans, responsable de secteur : Compliqué. Remise en question permanente des recruteurs et des managers.
- **Sabine** 45 ans, responsable des plannings et RH : Très difficile. Fidélisation aisée une fois le cap recrutement franchi, liée à la disponibilité et à l'écoute au niveau de l'agence.
- **Manon** 24 ans, assistante de direction : Le recrutement est quelque de chose de difficile car malgré la fidélisation et le management que l'on essaye bienveillant on a beaucoup de changement de personnel.
- **Constance** 22 ans, alternante en BTS : Selon moi, nous avons une bonne politique de recrutement mais la fidélisation du personnel reste compliquée à cause des difficultés du métier d'auxiliaire de vie et du train de vie que ce métier engendre.
- **Julien** 40 ans, chef de secteur : Très compliqué. Valorisation salariale +++ pour les plus performants.
- **Mylène** 37 ans, responsable de secteur : Compliqué. On distingue les "passionné(e)s" des "besoins alimentaires". Les formations sont un plus.
- **Camille** 24 ans, Assistante de direction et RH : Compliqué. Périodes de candidatures spontanées pas toujours concomitantes avec les besoins en personnels. La reconnaissance et la qualité du cadre de travail sont des facteurs de fidélisation importants.
- **Géraldine** 54 ans, Animatrice : Après avoir été Auxiliaire de vie : Pas de difficulté de recrutement spécifique car on évolue dans la société au fil des ans (nouvelles missions ou responsabilités).
- **Clarisse** 37 ans, Agent de planification après avoir été auxiliaire de vie : Bonne entente dans le bureau, peu de turnover, nous venons toutes du terrain.

Les commentaires nous montrent bien que le recrutement et la fidélisation ne sont pas simples même si lors des échanges la partie la plus difficile reste le recrutement car une fois que le bon profil est recruté, les agences peuvent mettre en place leurs différents programmes de fidélisation, comme la mise en place de tickets restaurant, le respect de plages d'indisponibilités, une rémunération revue à la hausse, des contrats CDI, CSE, etc.

Les services à la personne sont bien en crise et en panne de main d'œuvre.



Il devient urgent de revoir rapidement la reconnaissance des métiers du SAP en mettant en place une vraie politique de rémunération bien plus importante que le SMIC et une revalorisation des aides financières apportées aux bénéficiaires car avec un financement à 22 € de l'heure, il est difficile de bien payer un salarié pour un chef d'entreprise. Il est important de mettre en place un vrai programme de formation et d'accompagnement dans les métiers du SAP tant pour le personnel administratif que de terrain et de créer des vocations pour ces métiers encore cantonnés au rôle de femme de ménage pour les intervenantes ou de responsable de secteur pour le personnel administratif, car se sont de vrai manager qui assument pleinement le travail du quotidien malgré le manque de personnel.

Les sujets soulevés ci-dessus sont évidemment des leviers à la fidélisation de nos salariés en agence. Nous, chefs d'entreprises, devons prendre la dimension de ces problématiques et savoir constamment nous adapter à notre personnel. Malgré de gros efforts remarquables dans nos agences de Services à la Personne, il nous faut encore travailler sur l'attractivité de nos métiers, un changement est en cours qu'il faut maintenant accélérer et rester vigilants à toutes les idées innovantes de nos salariés et confrères.

COMMENT L'IMPLICATION DES INTERVENANTS A DOMICILE PEUT ETRE UN FACTEUR CLE DE REUSSITE DE LA REDACTION DU PROJET PERSONNALISE ?



Par Tatiana EKELSBEKE & Valérie NOEL

De nos jours, une très grande majorité de français aspirent à « **bien vieillir** » chez eux. Qu'elles soient âgées et ou situation de handicap, les personnes manifestent le souhaite de rester chez eux le plus possible et dans les meilleures conditions possibles.

Dans ce contexte, ces personnes font souvent appel à des services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD).

Le projet personnalisé, une obligation encadrée par de nombreux textes

Les services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) ont de nombreuses obligations en matière de droits des personnes accompagnées fixée dans l'article L311-3 du Code de l'action sociale et des familles :

- Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité, de sa sécurité et de son droit à aller et venir librement.
- Sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire et des nécessités liées à la protection des mineurs en danger et des majeurs protégés, le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service à son domicile, soit dans le cadre d'une admission au sein d'un établissement spécialisé.
- Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché.
- La confidentialité des informations la concernant.
- L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires.
- Une information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que sur les voies de recours à sa disposition.
- La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accompagnement qui la concerne.



Les SAAD doivent donc, en outre, formaliser cette prise en charge et cet accompagnement individualisé. Pour se faire, les SAAD rédigent un projet d'aide et d'accompagnement quelquefois appelé « projet de vie » ou « projet personnalisé ».

Les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM(1) précisent comment intégrer la personne accompagnée dans la co-construction du « projet personnalisé » avec les équipes professionnelles : « La vision portée par le législateur dans différents textes insérés au code de l'action sociale conduit les personnes destinataires des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux à participer à leur propre projet.

Ces personnes sont, pour la plupart, en situation de vulnérabilité lors de leur rencontre avec les professionnels. Ces derniers doivent donc être à leur écoute pour rechercher, susciter, et accompagner cette participation afin qu'elle soit effective. Chaque personne accompagnée a des attentes et des besoins singuliers, que le professionnel s'emploie à intégrer dans le projet ». En revanche, l'ANESM ne précise pas qui sont ces « professionnels ». Cela reste à la discrétion du SAAD : coordinateur, responsable de secteur...

Concernant les « professionnels », l'ANESM nous indique tout de même que « l'ensemble des professionnels qui, d'une manière ou d'une autre, travaillent autour de la situation de la personne accueillie et/ou accompagnée, sont concernés par l'élaboration des projets personnalisés » et précise « Si le responsable et le personnel d'encadrement sont garants de la démarche générale, les propositions et analyses de chaque professionnel en lien avec les personnes, doivent être prises en compte et valorisées, quelle que soit la qualification des professionnels(2). »

LA MISE EN APPLICATION

En échangeant entre SAAD, nous avons fait le constat que les pratiques pouvaient différer. De ce constat, nous pouvons nous questionner sur le fait qu'un des facteurs clés de la réussite du projet personnalisé soit le choix du professionnel qui sera responsable de la co-construction du projet personnalisé de la personne accompagnée.

Pour se faire, avant de se positionner sur la méthode nous permettant de répondre à notre question, nous avons décidé de comparer 2 sociétés de services à la personne : AIDADOMI et HANDI EDUC.RE



AIDADOMI est un SAAD créé en 2006 dont le siège est basé dans les Bouches du Rhône qui a, à ce jour 25 agences réparties sur 4 départements dans le Sud de la France. AIDADOMI est soumis au régime de l'Autorisation et certifiée NF Service et CAPHANDEO. AIDADOMI propose une offre globale : entretien du domicile (ménage, repassage), bricolage, jardinage, garde d'enfants (y compris les moins de 3 ans), aide aux seniors et aide aux personnes en situation de handicap (actes essentiels de la vie, aides aux repas, aide aux courses, accompagnement à la vie sociale, aide à la toilette, garde de nuit...), transport véhiculé, téléassistance...

HANDI-ÉDUC.RE est un SAAD créé en 2014 dont le siège est situé sur l'île de la Réunion. HANDI-ÉDUC.RE est soumis au régime de l'autorisation et de l'agrément pour l'accompagnement des enfants et adultes en situation de handicap à domicile. HANDI-ÉDUC.RE a fait le choix de rester uniquement sur cette niche avec des intervenants qui sont des éducateurs spécialisés et des moniteurs éducateurs en majorité.



Concernant la rédaction du « projet personnalisé », AIDADOMI a choisi d'établir lors de la visite à domicile l'évaluation du besoin par un responsable de secteur ou un responsable d'agence avec le bénéficiaire et si besoin les aidants. Ce projet est communiqué aux intervenants à domicile et il est réévalué dès que le besoin est remonté et au minimum une fois par an. HANDI-ÉDUC.RE a choisi une autre méthodologie. Ce sont les professionnels intervenant au domicile qui écrivent le projet après une phase d'observation de 2 mois. Avec la famille, ils posent des objectifs à travailler avec les outils et les moyens qu'ils vont utiliser. Ce projet est révisé et mis à jour tous les 6 mois.

1 ANESM : Agence Nationale de l'évaluation de la qualité des Établissements et Services sociaux et Médico-sociaux ; Créée en 2007, l'ANESM est née de la volonté des pouvoirs publics d'accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) dans la mise en œuvre des évaluations internes et externes.

2 « Professionnels en contact régulier avec les personnes : auxiliaire de vie sociale, veilleur de nuit, employés des services généraux et d'entretien, agents d'accueil... »

La différence dans la méthode peut s'expliquer par le fait qu'HANDI EDUC.RE est un SAAD spécialisé dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap avec des équipes terrain spécialisées, formées et sensibilisées à la rédaction d'un « projet personnalisé » alors qu'AIDADOMI est un SAAD avec une offre globale d'accompagnement et tout public et donc des intervenants à domicile avec ou sans formation spécialisée.

De cette comparaison, nous pouvons naturellement nous interroger sur la pertinence mais aussi la possibilité ou non d'impliquer les intervenants à domicile dans la rédaction du projet de vie selon les profils des professionnels intervenant au domicile des bénéficiaires.

La question que nous nous posons étant une question dite ouverte, et surtout une question amenant à la mise en place d'un mode opératoire, nous ne pouvons pas choisir une méthode dite « quantitative ». Aussi, nous avons choisi de faire une méthode dite « qualitative » et donc de réaliser des interviews dans nos 2 SAAD auprès d'intervenants à domicile et de responsables afin d'échanger sur leurs expériences et expertises sur ce sujet.

LA METHODOLOGIE UTILISEE

Nous avons réalisé 8 entretiens (3 avec des responsables et 5 avec intervenants à domicile) durant lesquels nous avons posé à chacun 5 questions ouvertes :

- Qu'est-ce qu'un projet de vie pour vous ?
- Quelle importance donnez-vous au projet de vie réalisé dans le cadre des interventions à domicile ?
- Quelle connaissance avez-vous du projet de vie réalisé dans le cadre des interventions à domicile ?
- Comment ce projet de vie a-t-il été établi à votre connaissance ?
- Selon vous, quelle place faudrait-il donner aux intervenants à domicile dans la rédaction du projet de vie ?
- Comment verriez-vous la mise en place et le suivi du projet de vie

Les personnes interviewées ont apprécié la démarche et nous ont confirmées que selon elles il serait effectivement judicieux de changer la méthodologie de la rédaction du projet personnalisé. Les échanges nous ont permis de constater et de confirmer que l'intervenant devait avoir une part significative dans la rédaction du projet personnalisé, notamment au travers de ces phrases extraites de nos interviews :

- « Je suis l'écho du bénéficiaire », « Je suis une béquille »
- « L'intervenant est le plus proche de la famille et du bénéficiaire »
- « L'intervenant à domicile est le garant du suivi du projet »
- « Le projet évoluera avec la personne pour qu'il soit au plus près de la réalité sur le terrain »

Nous avons regroupé les réponses à ces questions dans un tableau (sous forme de grille de lecture) afin d'en faire une analyse, ce qui nous a permis de faire ressortir des mots-clés et surtout des hypothèses. Les mots clés qui sont ressortis étaient :

- Accompagnement
- Maintien à domicile
- Objectifs
- Évaluation
- Coordination
- Remontées terrain (retour remontées internes...)
- Bonne prise en charge
- Fil conducteur.



De ces mots clés et de l'analyse des interviews, nous en avons déduit que la notion « remontées terrain des intervenants » étaient au cœur de ces entretiens et qu'il serait donc judicieux d'impliquer d'une façon ou d'une autre les intervenants à domicile dans la rédaction du projet personnalisé.

Après avoir déterminé le fait qu'il été recommandé d'impliquer les intervenants à domicile dans la rédaction du projet personnalisé, il nous fallait identifier les modalités. Nous avons donc posé les hypothèses suivantes :

- Le projet personnalisé devrait être rédigé par un responsable avec la personne accompagnée mais après une phase d'observation et des recommandations des intervenants à domicile
- Le projet personnalisé devrait être rédigé directement par les intervenants à domicile avec la personne accompagnée et validé par le responsable
- Le projet personnalisé devrait être rédigé par un responsable avec la personne accompagnée mais les intervenants à domicile devraient être régulièrement consultés lors de réunion de coordination pour le suivi et la mise à jour du projet personnalisé.

Nous nous sommes alors attachées aux forces et faiblesses de chacune de ces hypothèses afin de déterminer quelle hypothèse et donc quel niveau d'implication nous pourrions privilégier. Nous avons ainsi mis de côté, les 2 hypothèses qui nous faisaient apparaître de trop grosses contraintes dans leur mise en œuvre ou qui requerraient des compétences trop spécifiques afin que l'hypothèse retenue soit transposable à un maximum de SAAD pour une homogénéisation des pratiques.

LA PRECONISATION SUR LA PLACE DE L'INTERVENANT

Après avoir utilisé cet outil, nous conseillons que le projet de vie soit rédigé et/ou validé avec la personne accompagnée par un responsable après une phase d'observation permettant aux intervenants de faire des recommandations qui seront prises en compte dans la rédaction du projet personnalisé.

L'intérêt est qu'en plus d'avoir un document adapté pour un meilleur accompagnement du bénéficiaire, cette procédure va renforcer l'implication des intervenants à domicile, permettant ainsi un de répondre à la recommandation de l'ANESM disant que « les propositions et analyses de chaque professionnel en lien avec les personnes, doivent être prises en compte et valorisées, quelle que soit la qualification des professionnels ».

Ainsi, dans l'hypothèse que nous avons choisie, les intervenants et les responsables sont mis à contribution dans la rédaction du projet personnalisé pour un meilleur accompagnement des bénéficiaires et ce en se rassemblant autour des valeurs de nos entreprises.

Concrètement, nous vous proposons la mise en oeuvre suivante :

Dès la première rencontre avec la famille et le bénéficiaire, le responsable pose de nombreuses questions telle que l'anamnèse, les besoins, les limites, les capacités, les souhaits, ... c'est une base pour rédiger le projet de vie. Afin que les échanges soient efficaces entre l'intervenant à domicile et le responsable, il convient en amont de proposer un questionnaire simple qu'on laissera aux intervenants et auquel ils répondront après une période d'observation de 1 à 2 mois.

Le questionnaire, une fois complété sera rendu au responsable, ce qui servira de base aux échanges sur la correction et/ou rédaction du projet personnalisé. Le projet sera alors consolidé et présenté à la personne accompagnée afin qu'il soit validé. Il ne faut pas oublier que ce projet est amené à évoluer régulièrement. On impliquera les intervenants à chaque modification ou réajustement.

L'implication des intervenants de cette manière n'est pas seulement bénéfique pour la personne accompagnée, elle est aussi un levier dans la performance de l'entreprise. Des employés motivés exploitent leurs capacités au maximum. Selon [Gallup](#), les organisations aux employés les plus motivés ont un taux de rotation du personnel 43% plus bas que les autres. En privilégiant leur implication nous pourrions les fidéliser, renforcer le moral de l'équipe et travailler mieux et plus efficacement.

A la suite de cette analyse et de la préconisation que nous avons faite, après une présentation du résultat de ce rapport au Service Qualité, AIDADOMI a choisi de mettre en place un pilote sur une de ses agences (l'agence de Châteaurenard dans les Bouches du Rhône) et ce à partir du mois de septembre 2022 afin de déterminer si cette nouvelle procédure peut véritablement améliorer l'accompagnement auprès de nos bénéficiaires et si l'implication des intervenants peut contribuer à une diminution du turn-over.

Ce pilote est sous la responsabilité de la responsable de l'agence Elodie PUECH qui assure la mise en œuvre, le suivi, l'analyse et les retours sur les 6 prochains mois. Après la présentation des résultats de ce rapport, HANDI-ÉDUC.RE a prévu de faire à partir de septembre 2022 un « passeport » pour chaque personne accompagnée. Celui-ci regroupe des éléments de base sur la prise en charge tel que la journée type, les situations de dangers ou particulières, la communication et pour finir des éléments concernant l'autonomie, l'hygiène et le repas.

Ce passeport servira de base au projet de vie. Dès octobre 2022, chaque situation sera discutée, lors de la réunion mensuelle, par petits groupes, ce qui permettra d'avoir toutes les informations nécessaires émanant des intervenants pour l'écriture du projet par les responsables de secteur. Les responsables de secteur seront garants des projets de vie. En décembre 2022, nous prévoyons que l'ensemble des projets de vie des personnes déjà accompagnées soit écrit. Il y aura des points tous les 6 mois avec les intervenants à domicile. Avec cette nouvelle procédure, nous espérons un suivi régulier qui engendrera un meilleur accompagnement avec une plus grande implication des intervenants, donc un mieux-être.

En conclusion, ce travail autour de la place à accorder aux intervenants à domicile dans la rédaction du projet personnalisé, nous a permis de remettre en question nos méthodes respectives de construction des projets personnalisés et d'amorcer un changement de procédure dans chacune de nos structures (AIDADOMI et HANDI-ÉDUC.RE). Enfin, nous espérons, qu'en partageant cette expertise, cela permettra à d'autres services d'aide et d'accompagnement à domicile de s'en inspirer.

BIBLIOGRAPHIE

Recommandation de l'ANESM :

https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco_projet.pdf
https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_synthese-attentespersonnezetlepp.pdf
https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_elements-appropriation_attentesdelapersonne06.pdf
https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/lettre_de_cadrage_projet.pdf
https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reperes_analytiques_projet_de_pour_la_personne_anesm.pdf
https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/liste_lois_et_reglements_projet_de_pour_la_personne_anesm.pdf
https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/bibliographie_attentes_personne_projet_personnalise__anesm.pdf

IGAS, L'intervention sociale, un travail de proximité (Cf. 4ème partie Pour une intervention globale centrée sur les personnes – Considérer les usagers comme des acteurs), Rapport annuel 2005, p.318-368
<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/064000126.pdf>

Référentiel CAP HANDEO

https://www.handeo.fr/sites/default/files/2021-06/CHND_R%C3%A9f%C3%A9rentiel_Certification_CPOL_16.12.2020.pdf

Mémoire La personnalisation de l'accompagnement de la PA par Lea LEMARCHAND

<https://documentation.ehesp.fr/memoires/2016/dessms/le%20marchand.pdf>

Liste des abréviations :

SAAD : Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile

ANESM : Agence Nationale de l'évaluation de la qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-sociaux

DEAVS : Diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale

ADVF : Assistant De Vie aux Familles

AVDH : Assistant de Vie Dépendance et Handicap

BEP CSS : Brevet d'Étude Professionnel spécialité Carrières Sanitaires



LA PREVENTION DES RISQUES DANS LES SERVICES A LA PERSONNE

Par Margot LEFEVRE & Ingrid NADJI



Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous trouvons indispensable de se présenter : Ingrid NADJI, Responsable développement commercial et Margot LEFEVRE, Responsable Adjointe RH au sein de la société AIDADOMI.

Nos missions sont totalement différentes mais nous sommes très souvent en contact quand il s'agit d'échanger sur les salariés et leur quotidien aux domiciles des usagers.

Ingrid travaille davantage sur le terrain en lien avec les intervenants et les usagers tandis que Margot travaille au service RH : nos postes différents nous permettent d'avoir une analyse complémentaire sur le sujet choisi.

Dans le cadre de notre VAE, nous avons réalisé une étude qui porte sur la prévention des risques au domicile et vise plus précisément la prévention des risques professionnels pour les salariés, point de vigilance dans les services à la personne.

C'est une première étape exploratoire menée à l'échelle de la création d'une agence sur la commune de Pertuis dans le Vaucluse, au sein de la société AIDADOMI.

Le lancement de cette agence a eu lieu en Janvier 2022, où tout était à construire : un réseau partenarial, un développement coté usagers et une construction d'équipe de salariés pouvant intervenir chez nos nouveaux bénéficiaires.

Nous avons choisi cette agence car les salariés étaient nouvellement arrivés et nous pouvions avoir des réponses sans aucun jugement mais aussi car ces salariés n'étaient pas encore concernés par la prévention des risques mise en place dans l'entreprise.

« Les choix politiques effectués lors de la création du secteur des services à la personne ont durablement précarisé les conditions d'exercice des métiers concernés, pourtant déjà difficiles. De 500 000 à 2 millions d'emplois, 4 à 6 conventions collectives, 4 types d'employeurs, un nombre plus que variable d'intitulés professionnels... »

Parler des services à la personne avec précision est pour le moins complexe. Peut-être tout simplement parce qu'ils renvoient à des activités très différentes que le plan de développement des « services à la personne » de 2005, dit plan Borloo, a tenté de réunir sous une même appellation. » (<https://www.sante-et-travail.fr/quotidien-precaire-services-a-personne>).

Il est clair qu'à l'heure actuelle il est vraiment difficile voire impossible de catégoriser les métiers présents dans les services à la personne tant ils sont nombreux : aide-ménagère, auxiliaire de vie, garde d'enfants, jardinier/bricoleur ... comment réaliser une prévention des risques adaptée à tant de métiers mais aussi à des personnes intervenant dans différents lieux de travail dont le domicile des usagers ?

Cette étude repose sur une démarche menée à partir de 10 entretiens semi-directifs réalisés auprès de différents salariés diplômés ou non, expérimentés ou non - à l'échelle de l'agence de Pertuis.

Ce travail, dans le milieu singulier qu'est le domicile, s'inscrit dans une dimension relationnelle structurante, et cela a fortiori lorsqu'il s'agit d'accompagner une personne âgée, dépendante ou non. La qualité de cette relation apparaît comme un enjeu de durabilité de la relation d'emploi.

Du côté des salariés, leurs missions visent à favoriser l'autonomie et le bien-être des personnes avec la mise en place de techniques pour prévenir le risque de chute ou sensibiliser les bénéficiaires sur les aménagements à apporter au domicile.

Par rapport à ce cadre, nous pouvons nous questionner sur la thématique suivante : « Comment former et protéger les intervenants à domicile non diplômés tout en répondant à la demande de plus en plus exigeante des bénéficiaires afin de les maintenir à domicile jusqu'à leur dernier souffle et maintenir le lien entre salarié et usager ? »

Chez AIDADOMI, un DUERP est réalisé chaque année, mais il est inexploitable : chaque salarié exerce des missions différentes, dans des environnements différents, avec des usagers différents. Tant de critères qui rendent difficiles voire presque impossible la prévention des risques au quotidien.

Cette question étant très vaste, nous avons décidé d'axer nos recherches sur les relations naissantes entre les intervenants et les usagers chez qui ils interviennent.

UNE POPULATION FRANÇAISE VIEILLISSANTE

En France, les chiffres indiquent une forte progression du nombre de personnes âgées et les chiffres tendent à continuer d'augmenter : la France vieillit.

« Les Nations unies prévoient d'ici 2050 le doublement du nombre de personnes âgées (65 ans et plus) dans le monde, passant de 700 millions de personnes en 2020 à 1,5 milliard d'individus. Leur part dans la population mondiale augmenterait ainsi de 9 % à 16 %. » (<https://www.ined.fr/fr/actualites/presse/le-vieillissement-de-la-population-sE28099accelere-en-france-et-dans-la-plupart-des-pays-developpés/>)

Ce vieillissement invite à interroger les conditions du maintien à domicile des personnes âgées et l'aide humaine professionnelle dont elles pourront bénéficier.

De nouveaux défis se posent, notamment en termes d'enjeux de santé pour les personnes vieillissantes, de maintien à domicile et de prévention de la perte d'autonomie, considérés comme conditions du « bien vieillir » à domicile.

Des difficultés émergent pour développer la prévention en raison de différents facteurs comme l'isolement sur les territoires des salariés et des usagers, les difficultés d'accès aux lieux de travail ou encore l'augmentation du coût de la vie.

Ces spécificités réinterrogent les modalités d'action traditionnelles en prévention des risques professionnels puisque ce secteur peut être considéré comme atypique au sens où ses caractéristiques s'éloignent de la norme de référence que constitue l'entreprise d'un point de vue réglementaire.

Les dix entretiens réalisés nous ont permis de recueillir un échantillon riche d'enseignements sur dix situations de salariées, directement interviewées ou dont le travail nous a été décrit par leur usagers. Toutes ces salariées sont des femmes, qui vivent en milieu urbain et périurbain.

Certaines sont en emploi dans ce secteur depuis moins d'un an, comme Chérine ou Camille ou moins de cinq ans, comme Rawia. D'autres ont plus de 20 ans d'ancienneté, comme Sandra par exemple. Certaines ont également exercé ou exercent encore des tâches similaires en étant simultanément salariée d'une structure prestataire, comme Muriel. Certaines d'entre elles travaillent à temps partiel, d'autres à temps complet. La majorité travaille en journée. Ces situations illustrent la grande diversité des conditions d'emploi et de travail des salariés.

LE TRAVAIL A DOMICILE : UN MILIEU SI SINGULIER

Le domicile, un lieu de travail peu commun

Le travail au domicile se caractérise par l'intervention d'un professionnel dans la sphère privée que constitue le domicile. Il s'agit de travailler « chez » les autres et pour les salariés dont la tâche principale est l'entretien du domicile, ce dernier est simultanément l'espace de travail et l'objet du travail.

En tant qu'espace d'habitation, le domicile n'est pas neutre : c'est même dans une certaine mesure un marqueur social dont la valeur est une symbolique. L'espace, l'agencement et les objets représentent ses propriétaires et sont si personnels.

Il est clairement attendu du salarié qu'il s'adapte dans son activité à ce milieu social et aux codes sociaux qui lui sont associés et qui viennent directement des usagers eux-mêmes.

Par exemple, des contacts hors du temps de travail formel et rémunéré peuvent avoir lieu. Les intervenants peuvent également prendre des nouvelles de personnes dont ils ne sont plus aujourd'hui salariés.



Ils consentent à accepter ou à avoir des petites attentions au moment des fêtes de fin d'année. Ils peuvent s'autoriser également à utiliser un registre plus affectif, comme appeler une usager âgée « ma petite mamie » et laisser la bénéficiaire leur donner un surnom marquant son affection.

Analyste : *Tout à l'heure vous me disiez que vous appelez l'une de vos bénéficiaire « ma petite mamie » : Il y a une dimension un peu affective qui s'est créée ?*

Camille : *« Oui, c'est ma petite mamie. Ça fait plusieurs mois que je travaille chez elle et puis cette dame a trois enfants et ils ne vont jamais la voir. Donc pour elle, cela lui est difficile, elle les voit, mais c'est très rare. Donc elle s'est un petit peu attachée à moi, c'est bête parce qu'elle m'appelle « ma chérie », moi je l'ai toujours respectée, je lui ai toujours dit vous. Donc, c'est ce qui fait que c'est ma petite mamie et quand je fais l'entretien chez elle, elle est là tout le temps parce qu'elle ne bouge pas. »*

A travers ce discours, nous pouvons voir que les relations professionnelles sont souvent dépassées par les sentiments : les intervenants entrent dans l'intimité des usagers, dans leur vie et sont, parfois, leur seul soutien quotidien.

Se pose alors la question « comment intervenir de manière professionnelle tout en sachant que l'usager considère l'intervenant comme son seul interlocuteur quotidien ? »

Nous pensons que les intervenants utilisent ce lien parfois plus intime pour obtenir la confiance des usagers et ainsi, travailler dans de bonnes conditions.

S'adapter à la diversité des situations de travail
L'une des principales caractéristiques attribuées à l'activité des intervenants à domicile est la rencontre de situations différentes entre chaque usager et d'un jour à l'autre :

- des lieux et des environnements de travail;
- des outils et des produits mis à disposition et utilisés ;
- des demandes et besoins auxquels le salarié doit répondre qui peuvent provenir de la structure, d'autres intervenants, du personnel soignant, ou de la famille ;
- de l'état de la personne chez laquelle ils interviennent (éventuelles pathologies ou degré d'incapacité, souffrance, etc.) ;

Lors de nos échanges, ces dernières insistent sur la prise d'initiatives et l'autonomie nécessaire à la réalisation des tâches. Cherchant à mieux comprendre l'environnement de travail, nous avons interrogé les salariées sur les équipements et les outils de travail mis à leur disposition. Ces derniers ne semblent manifestement pas représenter une préoccupation importante pour les salariées réalisant des travaux d'entretien du logement.

Le plus souvent, les questions que nous avons posées sur ces thématiques n'ont donné lieu qu'à de brefs échanges descriptifs de la part des personnes interrogées, indiquant que cette question ne revêt que peu d'importance ou qu'elle n'est pas problématique pour elles.

Certaines personnes rencontrées ont néanmoins évoqué l'intérêt d'avoir des équipements mieux adaptés pour gagner en efficacité et limiter les sollicitations physiques, comme par exemple dans le cas du nettoyage des sols.

Sandra : *« Il y a un usager d'ailleurs chez qui je vais depuis trois semaines et qui a un aspirateur. C'est la première fois que je vois un truc pareil, on dirait un truc industriel. Il pèse deux tonnes, il faut mettre de l'eau à l'intérieur pour qu'il fonctionne, mais alors, je n'ai jamais vu ce modèle nulle part. Il est très lourd, très encombrant, très puissant, donc là, au niveau de l'efficacité, il n'y a rien à dire, impeccable. »*

Analyste : *« Mais au niveau de la maniabilité, c'est difficile c'est ça ? »*

Sandra : *« C'est très difficile à manier, très difficile, très lourd, très encombrant. Après, on fait avec ce que le client a, il ne va pas racheter un autre aspirateur pour nous faire plaisir. »*

En revanche, lorsqu'il s'agit d'accompagner des personnes dépendantes, la question du matériel disponible contribuant à un meilleur bien-être de la personne âgée semble constituer un sujet plus central.

L'exemple ci-dessous illustre l'imbrication de la question des équipements de travail et celle de l'équipement de la personne dépendante.

Analyste : *« Est-ce que vous avez de bonnes conditions de travail ? Est-ce que vous avez du matériel ? »*

Rawia : *« On n'a pas de matériel. (...) C'est le matériel de l'employeur. (...) Ça dépend des moyens des personnes. J'arrivais déjà chez une personne, dans une autre structure, elle n'avait pas de salle de bains. Ils n'ont pas les finances non plus qui s'adaptent ou bien ils ne sont pas au courant. Donc, ça serait bien aussi de savoir tous les droits qu'ils peuvent avoir et qu'on puisse leur dicter. (...) On ne sait pas tout, on n'est pas non plus renseigné là-dedans. Ce n'est pas évident des fois. »*

Cet extrait conduit à s'interroger sur les configurations de l'interaction entre la personne aidante et la personne aidée dans le cadre de la réalisation du travail. En effet, l'hypothèse d'une co-construction du travail entre les deux parties émerge.

Cette co-construction pourrait être l'un des socles sur lequel développer la prévention des risques au domicile. Dès lors, elle permettrait d'aller au-delà d'une approche de la prévention qui se limiterait à l'amélioration du confort matériel et aux aménagements techniques du domicile.

LA DIMENSION RELATIONNELLE AU CŒUR DU TRAVAIL

Le travail au domicile est construit sur différentes strates : physiques, cognitives, relationnelles et émotionnelles.

Aussi, ce qui apparaît constituer le cœur du travail est la gestion des dimensions relationnelles. Cette gestion de la relation requiert une nécessaire adaptabilité à chacune des situations de travail : aux demandes des bénéficiaires, à l'évolution de leurs besoins, à leurs éventuelles pathologies, etc.

En définitive, les missions des salariés intervenant au domicile de personnes âgées mêlent ces deux aspects : techniques et relationnels. Il s'agit de réaliser une tâche technique (par exemple faire le ménage) tout en assurant simultanément un soutien social et moral à la personne âgée et/ou dépendante.

Ainsi, nos intervenants assurent un rôle social notamment lorsqu'il est question d'intervention au domicile de personnes âgées dépendantes qui peuvent se trouver en situation d'isolement, à l'image de la situation décrite par Chérine.

Chérine : « Il n'y avait plus forcément de relations avec des amis ou ce style de choses, ni avec les voisins, enfin elle était désociabilisée complet mis à part moi, les infirmières, les ambulanciers, sa fille, sa petite-fille, c'est tout (...). En plus, au niveau des oreilles, ce n'était pas forcément ça, le diabète, les yeux, elle n'y voyait pratiquement plus, ça met beaucoup de barrières. Elle était en déambulateur, donc elle ne pouvait pas sortir de chez elle parce qu'il y avait des escaliers, il n'y avait pas d'ascenseur (...). »

La dimension relationnelle représente ici une importance considérable : elle est mise en avant par les salariées rencontrées comme l'une des spécificités de ce travail mais également comme son principal attrait.

À la question « Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail ? », le contact humain et la dimension relationnelle sont le plus souvent évoqués.

Toutefois, si la dimension relationnelle est souvent recherchée, elle ne s'impose pas. Elle passe notamment par la construction d'une relation de confiance.

CONSTRUIRE LA CONFIANCE

La question de la confiance émerge comme un pré-requis à l'inscription dans le temps de la relation d'emploi et donc à sa durabilité, durabilité indispensable pour que les relations soient stables.

La stabilité des relations et donc la confiance sont indispensables pour chaque intervenant mais aussi pour les usagers : ainsi, le travail sera mieux fait, les relations seront apaisées et dureront longtemps.

Pour les salariées rencontrées, il est important d'avoir confiance mais aussi de se sentir en confiance, comme l'indique Muriel lors de notre entretien.

Analyse : « Il y a aussi une relation un peu plus personnelle qui se construit au fur et à mesure. Et c'est important pour vous cette relation ? »

Muriel : « Oui parce que ça permet d'être beaucoup plus à l'aise, je ne dirais pas que c'est froid, mais si c'est « Bonjour, j'ai ça à faire ». Non, discuter un peu, c'est sympa. (...) Cela met plus à l'aise, plus en confiance. »

Ces relations permettent aux salariés de travailler en pleine confiance, de se concentrer sur leurs tâches quotidiennes et ainsi, d'éviter les accidents de travail.

Un salarié qui se sent bien chez l'usager fera d'autant plus attention à ses gestes afin de réaliser un travail de qualité.



Nous pouvons, alors, nous questionner sur la limite à ne pas franchir pour ne pas « dépasser » les limites du domaine familial.

Analyste : Mais vous tenez quand même à garder une certaine distance ou une barrière, peut-être une frontière entre ce qui est de l'ordre de la relation professionnelle et puis ce qui serait de l'ordre d'une relation plus intime, amicale... ?

Sandra : Ah oui. Je vouvoie toujours. Voilà, la barrière est là, des fois ils me tutoient parce qu'à force des fois c'est « Tu, ah non, vous, oh la la, je ne sais plus ». Mais... je rectifie quand ça va quand même un petit peu trop dans l'affection parce que... Après, je suis là quand même pour une prestation.

Analyste : Donc, ça fait partie des limites professionnelles que vous vous fixez ?

Sandra : Oui. Je n'ai pas beaucoup de limites. C'est vrai que ça fait plus de 10 ans que je vais chez les gens, on s'attache. Donc après des fois ce n'est pas forcément évident de mettre des limites ou de ne pas forcément s'investir dans un projet ou dans ce style de choses. C'est à la demande, je vais chez eux, si jamais, ils ont besoin et qu'ils me demandent et que je peux, je fais. Voilà. S'ils ne demandent pas, je ne vais pas..., des fois, je propose, c'est une réponse positive ou négative, mais voilà après ça s'arrête là.

La logique salariale ne s'efface pas complètement de cette relation d'emploi particulière. En revanche, cette logique se trouve bousculée par les singularités des configurations d'emploi. Toutefois, il apparaît nécessaire de poser des limites à la situation de travail : pour préserver son emploi, pour se protéger en termes de santé et de sécurité et éviter la prise de risques comme par exemple avec le travail en hauteur sans mesure de sécurité.

Le travail des intervenants au domicile relève avant tout de la construction d'une relation entre le bénéficiaire et le salarié et des dimensions techniques du travail.

La qualité de la relation semble être le cœur du métier, indispensable à la bonne réalisation des missions demandées par chaque usager.

La dimension relationnelle de ce travail est d'abord motivée par le lieu particulier dans lequel il se réalise. En effet, le domicile est partagé entre un milieu intime et un milieu de travail.

Le travail peut avoir des conséquences négatives sur la santé des salariés. Les contraintes horaires et les déplacements multiples à gérer chaque jour (entre 3 et 4 interventions par jour dans des villes différentes) et cognitives, les conséquences psychosociales.

Il est indispensable de réaliser une prévention des risques auprès des salariés, mais quelle est la bonne manière ? quelles formations menées auprès de ces salariés ?

Malgré nos entretiens, nous n'avons pas de réponses claires à apporter mais nous nous sommes aperçues que les salariés interrogés apportaient une grande importance aux relations avec leurs usagers.

La confiance, la bonne humeur, les rires sont des termes qui sont revenus plusieurs fois dans ces derniers et il est évident que ces bonnes relations ont pour conséquence un travail de qualité, avec des gestes surs, sans urgence et ainsi, sûrement, moins d'accidents de travail.

A ce jour, au vu du développement de l'entreprise, nous avons besoin d'une personne attirée pour la gestion et la prévention des risques : nous nous sommes aperçus que plus les années passaient, plus nous étions confrontés à des accidents de travail (en 2021, nous avons déclaré 121 AT pour environ 650 salariés) mais aussi des arrêts maladies pour des douleurs aux dos, aux épaules, aux poignets (4 reconnaissances de maladie professionnelles en 2021) et ainsi éviter des procédures d'inaptitude d'origine professionnelle (9 procédures en 2021).

Il est évident que l'entreprise doit évoluer en terme de formation, de prévention des risques, d'accompagnement de ses salariés au quotidien. Actuellement, sont organisés des contrôles qualité aux domiciles des usagers en présence des intervenants.

Ces contrôles qualité permettent d'évaluer les gestes et le travail des salariés mais aussi et surtout leur permettre d'obtenir des informations sur ce qui est fait, des conseils de la part de l'évaluateur qualité ou encore un soutien dans la possibilité ou non de réaliser une tâche. Mais cela est-il suffisant ?

Nous réalisons des formations internes (gestes et postures, repassage ...) afin d'accompagner au mieux nos salariés mais il y a trop peu de formations externes réalisées par des organismes agréés.

La présence de formations externes par des organismes spécialisés permettraient d'avoir un accompagnement précis avec des risques clairement détectés.

Ces formations permettraient une meilleure connaissance des risques et ainsi, une diminution des accidents de travail, maladies professionnelles ou encore arrêts maladies pour usure professionnelle.

Bien évidemment, cela n'effacerait en aucun cas tous les risques, mais nous serions davantage en mesure d'accompagner nos salariés et favoriser leur bien-être au travail.

N'oublions pas que le bien-être au travail est indispensable dans l'épanouissement personnel des salariés : un salarié se sentant en confiance et bien au travail a moins de risque d'être absent, d'avoir un accident du travail ou encore de développer une maladie professionnelle.

De plus, un salarié éprouvant un bien-être au travail est un salarié fidèle qui ne quittera pas son entreprise et qui s'intégrera d'autant plus aux projets de cette dernière. Alors, à nous, AIDADOMI de tout mettre en œuvre pour assurer une prévention des risques approfondie, appuyée par des formations, un travail détaillé sur le DUERP et enfin, de favoriser le bien-être de nos salariés au quotidien.

EXPERTISE DU DIRIGEANT – ENTRE MANAGER & REFERENT TECHNIQUE

Par Linda MUSSET-GRELIER
& Larissa MARA



Aujourd'hui, les SAAD sont en plein essor - Enjeu de santé publique, nouvelles demandes des usagers - Le domaine d'activité offre de belles opportunités pour se lancer dans l'entrepreneuriat. Cette situation relance le débat : le dirigeant doit-il être expert ? Doit-il savoir faire ce que fait son équipe ? Nous avons souhaité interroger les auxiliaires de vie et les responsables de secteur sur leurs attentes.

CONTEXTES

Le Code de l'Action Sociale et des Familles exige que le dirigeant d'un SAAD soit titulaire d'une certification au moins de niveau 6 enregistrée au Répertoire National des Certifications Professionnelles. Il n'exige pas de diplôme spécifique pour exercer les fonctions de directeur de ce type d'organisme. A contrario, dans le milieu sanitaire, le management de proximité est assuré par des professionnels ayant obtenu le Diplôme d'Etat de cadre de santé. **Qu'est ce qui pourrait expliquer un tel écart entre deux environnements pourtant si proches ?**

Le domaine du Service A la Personne regroupe de nombreuses singularités. Tout d'abord, notons que, les auxiliaires de vie sont des professionnels exerçant seuls la majeure partie du temps. Peu ou pas qualifiés, ces collaborateurs ont besoin d'un directeur garant de la qualité des services proposés et veillant au respect du règlement. L'ensemble est réalisé à « distance » : les professionnels sont à domicile, tandis que le dirigeant est à l'agence.

Des actes spécifiques, comme l'aspiration endotrachéale par exemple, autorisés pour les auxiliaires de vie par décret en date du 2 mai 2015 nécessitent une formation - si le dirigeant n'a pas notion de la spécificité de ce geste, des auxiliaires de vie peuvent se trouver dans l'illégalité de pratique.

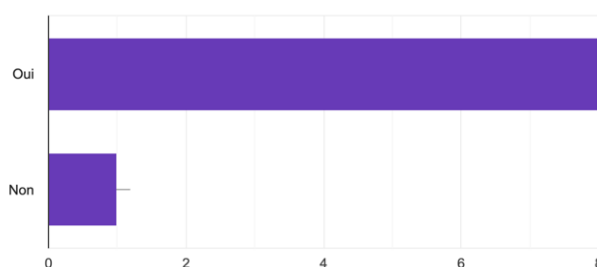
La longévité du maintien à domicile est proportionnelle à l'adaptation des gestes et des comportements mis en place par les auxiliaires de vie. Prenons l'exemple d'une personne atteinte d'une maladie neurodégénérative. Sa vie à domicile sera considérablement allongée si les actes de la vie quotidienne sont réalisés en le laissant faire ; ne pas faire à sa place tout en ne prenant aucun risque pour sa sécurité. Accompagner par le biais de la stimulation

Il faut également une connaissance importante pour évaluer et mettre à jour le plan d'accompagnement de la personne. Chaque accompagnement nécessite des spécificités en fonction du motif de recours au SAAD. Les compétences pour exercer le métier d'intervenants à domicile sont de deux ordres. Elles combinent des hardskills et des softskills forts. **Qu'en est-il des compétences attendues du dirigeant ?**

DEMARCHE & ANALYSE

Afin de répondre à cette interrogation, nous avons effectué des **enquêtes** à destination de stagiaires (en formation initiale ou continue) préparant un diplôme d'auxiliaire de vie ou de responsable de secteur. Des **entretiens** avec des professionnels en activité ont été réalisés dans un second temps. Les questionnaires ont été soumis de manière individuelle dans deux départements de France (Ile de la Réunion et la Loire Atlantique). Tous les participants ont répondu sans exception. Cela montre que le sujet est pertinent et important au regard des futurs professionnels des services d'aide à domicile.

A la question : « Jugez-vous nécessaire que le manager/dirigeant détienne les connaissances de vos pratiques professionnelles à domicile », 95% des stagiaires pensent que cela est indispensable. Il est le pilote de l'organisation de sa structure.



Selon eux, la connaissance des pathologies des bénéficiaires est importante pour un manager. Qu'il soit issu d'un parcours médico-social est important, mais les avis sont partagés. Les stagiaires interrogés sont unanimes sur un point. Leur futur dirigeant doit être doté d'un savoir être. Il doit être communicant et doit savoir écouter son équipe.

Le secteur médico-social comprend une grande diversité de structures organisationnelles. Un cadre réglementation et juridique vaste légifère son fonctionnement. Il y a autant de bénéficiaires que de situations sociales et/ou médicales : personnes porteuses d'un handicap, retraités, patients pour une durée courte ou longue, fin de vie... Manager une équipe dans ces conditions nécessite de devoir s'adapter en permanence. L'intelligence émotionnelle et le savoir-être sont souvent plus importants que les savoir-faire, compte tenu de la place prépondérante du facteur humain dans le quotidien.

Les entretiens viennent étoffer ces résultats. D'après une auxiliaire de vie, lorsque l'équipe d'encadrement connaît les spécificités du métier cela permet une meilleure communication entre les intervenants à domicile et l'équipe d'encadrement. En connaissant les spécificités de la mission, le manager est en mesure d'expliquer aux intervenants à domicile les gestes et attitudes à mettre en place afin de d'accompagner au mieux l'utilisateur. L'expertise technique du dirigeant est sollicitée sur ces situations. Ainsi, les objectifs du plan d'accompagnement, les besoins de l'utilisateur, les attentes des professionnels sont alignés. En découle un accompagnement qualitatif de l'utilisateur.

SECURITE & SANTE

L'effort physique induit par l'activité doit être reconnu par le dirigeant. Le travail des aides à domicile, à l'instar de celui des facteurs ou des caissières de supermarché, comporte de multiples tâches de manutention. Il leur faut porter les courses, en particulier les packs d'eau, transporter l'aspirateur d'une pièce à une autre, transporter le linge à étendre, sortir les poubelles, pousser le lit ou une commode pour balayer derrière.

Les charges lourdes à soulever ne concernent pas seulement le travail ménager, un travail physique est effectué auprès des personnes âgées ou porteuses d'un handicap : verticalisation, transfert, aide à la marche... Le dirigeant doit-être en mesure d'organiser des interventions à domicile en binôme lorsque cela est nécessaire. La qualité de vie au travail doit être un objectif stratégique du directeur de SAAD.

UN BESOIN DE SOUTIEN & DE RECONNAISSANCE



Le métier d'auxiliaire de vie est méconnu de notre société. Les professionnels ont besoin d'estime de la part du manager. Le dirigeant doit mettre en lumière les compétences et valoriser les contributions de ses collaborateurs. Cela conduit le salarié à développer la confiance en soi.

LES COMPÉTENCES SOCIALES & RELATIONNELLES

Les professionnels intervenant à domicile expriment clairement leur besoin de soutien et de reconnaissance de leur supérieur hiérarchique dans le cadre de leur mission.

Les rencontres individuelles avec les auxiliaires de vie, permettent l'expression des problématiques et des angoisses au travail. Ecouter, réduire les événements stressants puis proposer des solutions à ces problèmes. Le dirigeant joue, alors, le rôle de médiateur entre les exigences du travail et le bien-être du bénéficiaire. Il doit être doté d'une capacité d'écoute et de communication rassurante. Il n'est pas doté d'une formation en psychologie clinique ou du travail mais il se doit d'accompagner ses salariés au mieux. Le bien-être au travail influencerait sur l'accompagnement des bénéficiaires au domicile.

Qu'en pensent les responsables de secteur ?

Les responsables de secteur sont des professionnels situés à l'interface entre l'équipe opérationnelle (les auxiliaires de vie) et le strate tactique de l'entreprise, représenté par le dirigeant. Le dirigeant d'un SAAD a des missions extrêmement polyvalentes. Il définit les axes stratégiques pour développer son organisme. Il fait connaître sa structure. Il initie des partenariats. Il anime les équipes. Il veille au respect du règlement. Il est le garant de la qualité des services proposés.

Selon les responsables de secteur rencontrés, il n'existe pas véritablement de parcours professionnel idéal pour accéder au poste de dirigeant d'un SAAD.

LA PERFORMANCE SOCIALE

Les organisations médico-sociales ne sont plus uniquement un lieu d'actions sociales et de solidarité. Leurs gouvernances nécessitent de véritables compétences de gestionnaires. Les transformations du secteur engendrent des tensions de rôle et des conflits de valeurs chez de nombreux salariés.

Les managers sont invités à mettre l'accent sur la performance sociale et non seulement sur la performance économique. La première clé de la performance sociale est d'arriver à motiver les équipes et à les faire adhérer aux objectifs de l'entreprise. Pour cela, il est indispensable que les salariés sachent précisément quel est leur rôle, et comment celui-ci s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise. Le climat social vise à apprécier le comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs salariés.



LES COMPETENCES THEORIQUES & TECHNIQUES

L'augmentation des obligations procédurales et administratives liées à la loi de rénovation du 2 janvier 2002 (évaluations externe et interne, droits des usagers, contractualisation avec les financeurs, etc.), puis, un peu plus tard, les nouveaux dispositifs de gestion de la performance et les procédures d'appels à projet, obligent les associations et les entreprises à faire appel à des spécialistes en matière juridique, administrative, financière et procédurale. Ces évolutions entraînent mécaniquement le besoin d'avoir recours à des cadres spécialisés ayant des compétences théoriques d'un haut niveau d'étude. Les compétences techniques du dirigeant doivent regrouper les savoirs et les savoir-faire liés à la spécificité du métier.

Unaniment ces professionnels indiquent que les deux compétences clés d'un dirigeant de SAAD sont les **compétences managériales** et les **connaissances techniques**. Nous leur demandons de préciser leurs propos, c'est à dire de hiérarchiser ces deux compétences. Les capacités managériales se situent à la première place.

Comme tout manager des qualités humaines prépondérantes doivent forger la personnalité du dirigeant : bienveillance, écoute, empathie. Ces aptitudes peuvent sembler une évidence mais il est important de prendre en compte que celles-ci doivent être exacerbées au vu du domaine d'activité. Exercer dans le domaine médico-social c'est vouloir travailler dans un domaine où l'humain est au cœur des préoccupations. Le management complet de l'entreprise gravite autour de cette notion.

Parlons des connaissances techniques à présent. Mais que veut dire connaissance technique ? Pour certains cela équivaut à connaître le déroulement d'un acte. Pour d'autres, cela signifie connaître l'environnement dans lequel évolue le SAAD. Les collaborateurs situés au niveau opérationnel attendent de leurs dirigeants une connaissance de leur quotidien, de leur problématique. Selon eux c'est ce qui permettrait une prise de décision plus rapide et plus adaptée.

Nos expériences personnelles et les entretiens réalisés sont sans équivoque. La connaissance technique permet une légitimité auprès des partenaires médico-sociaux. Or les services à domicile, pour s'intégrer dans le parcours de vie des usagers, doivent impérativement travailler en réseau. Cette étape de reconnaissance par les autres services est donc indispensable au développement de l'entreprise qu'est le SAAD.

La connaissance technique n'aurait donc que le seul rôle de légitimer la position du dirigeant.

PRECONISATIONS

Ce travail de recherche et de confrontation de nos présupposés fût riche ! Se rendre que compte que les stagiaires ont déjà des attentes précises et pertinentes quant à leurs futurs managers. Les professionnels, quant à eux, sont force de propositions. Les entretiens nous ont permis de faire grandir nos points de vue et ainsi affiner nos propositions d'axes de travail.

Tout est dans l'équilibre des forces. Le dirigeant doit surtout être doté de la capacité à mobiliser ces deux compétences tour à tour et à les utiliser à bon escient.

Afin de permettre au dirigeant d'un SAAD d'être muni de ces deux compétences plusieurs axes de travail sont possibles. Un SAAD est doté d'une autorisation délivrée par le Conseil Départemental. Nous proposons que lorsque le dirigeant dépose la demande d'autorisation, une place plus importante soit faite aux compétences requises. Nous proposons qu'avant de transmettre ce dossier, le dirigeant ait l'obligation de participer à **un parcours d'exploration** du maintien à domicile. Ce parcours de 4 semaines, soit 140h, se veut concret. L'objectif est de prendre conscience du travail pluridisciplinaire et s'initier à l'accompagnement à domicile.

Pour cela, le dirigeant devra travailler en binôme avec une auxiliaire de vie durant 105h, soit 3 semaines. Durant une semaine, il devra travailler auprès de travailleurs sociaux (CLIC, CCAS ou tout autre dispositif de coordination de maintien à domicile) et ainsi découvrir les difficultés rencontrées dans la gestion sociale du maintien à domicile. Pour réaliser ces stages, une convention tripartite devra être signée entre le demandeur, la structure d'accueil et le conseil départemental.

Toujours dans le cadre de l'autorisation, à chaque évaluation externe nous suggérons qu'il soit demandé à chaque dirigeant d'apporter les éléments de preuves qu'il assure une **veille professionnelle** et un **maintien de ses connaissances** de l'environnement dans lequel il évolue. Conférences, congrès, lecture professionnelle, formations... ne sont que des exemples des possibilités.

Ces suggestions portent sur le développement des compétences techniques. Les entretiens ont clairement abordé le sujet des compétences managériales. Voici quelques suggestions.

LES COMPETENCES COGNITIVES

Nous invitons les centres de formation et les universités à mettre en place des pédagogies favorisant le développement des compétences cognitives (esprit d'analyse...) pour toutes les formations de niveaux 6. Permettre la confiance en soi, favoriser les qualités relationnelles (communication...) afin que ces derniers puissent les appliquer dans leur future fonction.

RENFORCER LE POSTULAT DU DIRIGEANT

Le manager ne peut plus fonder sa légitimité exclusivement sur une logique d'expertise et d'autorité hiérarchique. De nouveaux besoins ont vu le jour : communication et échange. C'est dans une perspective de mise en coopération des acteurs et des équipes que ces besoins se trouvent satisfaits. Il s'agit alors pour les responsables et les AVS d'accéder à une nouvelle conception de leur rôle et de leur identité fondée, d'abord et avant tout, sur une valeur de coopération. Le dirigeant doit se surpasser en cherchant à renforcer ses compétences managériales tout au long de sa fonction. Plusieurs possibilités s'offrent à lui : de la formation continue aux formations passerelles.

PASSERELLE DE FORMATION

Les formations passerelles sont des formations qui permettent aux futurs dirigeants d'évoluer par rapport à ses qualifications initiales. Les fédérations nous accompagnent dans l'acquisition de ces nouvelles compétences, en travaillant en partenariat avec les universités, les centres de formation, les grandes écoles. Afin de mettre en place des formations passerelles pour leurs adhérents. Ces possibilités doivent être répandues.

Ce que nous avons découvert durant ce travail, c'est que la première qualité d'un dirigeant est la curiosité. Peu importe son domaine d'expertise initiale, il aura toujours des axes à compenser. La curiosité de découvrir ce que chacun de ses collaborateurs pratique, exécute, s'affranchit au quotidien, est indispensable.

BIBLIOGRAPHIE

Revue de Presse

1. Management et légitimité d'exercice pour les cadres du travail social et médico-social, Gyslaine Juvet, Dans Vie sociale 2011/3 (N° 3)
2. 2) L'encadrement du secteur social et médico-social à l'épreuve du management et de la gestion, Simon Heichette, doctorant à ESO (espace et Société) Angers, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
3. 3) Management dans le secteur médico-social, le grand méli mélo, Philippe Jourdy Emagn 2010/2 (N78)
4. 4) Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques, La « théorie des ressources » selon J.B. Barney
5. 5) « Le cadre de nuit, une plus-value » - revue Soins Cadres supplément au n°95 - Cédric Lemerrier

Edition

1. 1) Les chefs de services face à la mutation du secteur social, Gyslaine Juvet, édition DUNOT
2. 2) Le management des chefs de services dans le secteur social et médico-social, sous la direction de Maxime Delaloy, Michel Foudriat et François Noble, édition DUNOT
3. 3) Les ressources psychologiques, apports de la psychologie positive, Antonia Csillik, Maître de conférences à l'université Paris Ouest Nanterre, la Défense
4. 3) Le chef de projet efficace, 12 bonnes pratiques pour un management humain : Alain Fernandez, Edition Eyrolles.

Actus en ligne

1. 1) Le média social, « Qu'est-ce qui empêche les managers du médico-social de soutenir leurs collaborateurs ? », Tribune Libre, Khaled Sabouné, maître de conférences en management Aix-Marseille Université
2. 2) Le média social, « Difficultés des managers du médico-social : la formation est-elle le problème ou la solution ? Tribune Libre, Khaled Sabouné, maître de conférences en management Aix-Marseille Université.
3. 3) Aide à domicile : un nouveau décret pour les aspirations endo-trachéales - Agrement-Qualite.fr
4. 4) Directeur de structure, responsable de secteur et son assistant | Services à la personne - servicealapersonne.fr
5. 5) Article D312-176-7 - Code de l'action sociale et des familles - Légifrance - legifrance.gouv.fr)
6. 6) La nouvelle nomenclature par diplôme - 26/08/2019 - www.studyrama.com



L'ENGAGEMENT DES SALARIES FACE AUX MUTATIONS : SENS & COHERENCE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Par Sébastien VALLET



Nos sociétés font aujourd'hui face à deux grands types de mutations.

L'une physique. Les ressources s'épuisent (minerais, pétrole, gaz). Les factures énergétiques augmentent. La biodiversité s'effondre. Le réchauffement de notre planète dérègle le climat.

L'autre sociétale. Notre rapport au travail change. Grande démission, Quite Quitting, brown out, sens au travail, greenwashing font les unes de la presse depuis plusieurs mois.

Dans un contexte de marché du travail favorable, beaucoup de salariés n'hésitent pas à changer d'emploi ou y pensent, pour trouver une entreprise plus en phase avec leurs aspirations majeures :

- Contribuer aux enjeux de la transition écologique et/ou sociale
- Se sentir utile

Le rapport au travail et la quête de sens sont désormais des préoccupations à considérer, à ne pas négliger. L'entreprise doit être agile, savoir s'adapter, s'interroger sur sa raison d'être et sur son rôle dans la société, vis-à-vis de ses clients, partenaires, employés et actionnaires.

Le rythme des transformations s'accélère car il y a une prise de conscience générale de la fragilité de nos modèles, des attentes de changements et un besoin d'agir.

Au cours de mes entretiens, j'ai entendu cette question : « Pourquoi une entreprise qui prône une valeur comme la bienveillance garde des personnes toxiques au prétexte qu'elles sont performantes ? Cela perturbe le fonctionnement de l'équipe ». Cela synthétise très bien l'hypothèse que je défends.

Je formule donc l'hypothèse suivante : pour favoriser l'engagement des salariés dans un contexte de fortes mutations économiques, environnementales et sociétales, donner du sens (expliquer la complexité, trouver sa 'mission') et de la cohérence (aligner les discours et les actes) est indispensable pour garantir la performance.

« L'avenir est aux entreprises qui auront les hommes et les femmes à même d'apporter du sens à la machine » (Jean Pierre Letartre, président d'EY France, 9 avr. 2015)

MEHTODOLOGIE

Ma première démarche fut de chercher un moyen de collecter beaucoup de données, afin d'étudier la conduite du changement menée en entreprise, dans le cadre d'un projet ou d'une transformation des organisations. J'ai donc construit un questionnaire que j'ai diffusé via un post LinkedIn qui expliquait ma démarche et via des messages individuels.

Parallèlement j'ai réactivé certains contacts rencontrés dans des forums, séminaires, webinaires, afin de solliciter des entretiens d'une heure. Cela m'a permis d'échanger avec des personnes travaillant à différents niveaux (local, régional, national) et ayant des postes différents (RSE, DRH, PDG ...)

Pour continuer à me documenter et élargir mes recherches, j'ai visionné les interventions de spécialistes comme Didier PITELET et écouté des podcasts sur internet.

J'ai complété ces recherches par des lectures papier (presse, des ouvrages sur le management, la conduite de projet et la psychologie cognitive notamment).

Pour finir, j'ai recherché des statistiques fiables pour comprendre et expliquer certains faits.

Deux idées, évoquées comme souvent absentes dans le management actuel, sont apparues comme essentielles au sein des organisations de demain : Sens et Cohérence

Un propos fort : « La cohérence se vend. Elle se traduit en performance » (Emery JACQUILLAT, CAMIF)

LE SENS

Ce mot désigne à la fois une direction, une finalité et une valeur (monétaire). Cela symbolise bien les 3 raisons majeures qui doivent pousser chaque dirigeant à donner et expliquer le sens de son action :

- Partager un cap clair : expliquer pourquoi l'entreprise doit emprunter un nouveau chemin
- Faire en sorte que ce chemin soit utile aux personnes, à la planète pour que les salariés soient fiers de contribuer à la réussite de ce changement
- Atteindre la performance attendue et ainsi créer de la valeur pour l'entreprise (3P : People, Profit, Planet)

Didier PITELET dit que « ce sont les aînés qui doivent faire l'effort de comprendre les moins de 35 ans car pour la première fois ce sont eux qui doivent s'adapter pour survivre. ».

Pour les répondants au questionnaire, les dirigeants doivent prioritairement (moyenne de 4.8 points sur 5) donner une vision claire, montrer la direction stratégique et inspirer les personnes.

EXPLIQUER LE CONTEXTE

Deux tiers des répondants au questionnaire indiquent que le changement est à l'initiative du dirigeant. Timothée précise que « ce sont des dirigeants qui ont une vision ou approche innovante et qui ont eu la capacité de démontrer l'intérêt au plus grand nombre ».

Il ajoute en outre que « la conviction et l'argumentaire sont des facteurs importants voire essentiels ».

Comment communiquer cette vision ? Pour Florence G. « il est nécessaire de « trouver une narration du changement, et ne pas faire qu'un 'one shot' car la vision doit être comprise par tous. Il n'est pas possible de l'imposer. »

Il est donc indispensable d'expliquer le besoin de changer. Or « il manque des pédagogues de la complexité » qui pourraient « rendre accessible la complexité du monde, des enjeux transformationnels, accélérés par la pandémie » selon Emmanuelle DUEZ. Elle précise ainsi que « pour être acteur des révolutions en cours dans les entreprises, il faut comprendre » car si « on ne comprend pas on ne peut pas agir. La pédagogie donne du sens à l'action ».

DEFINIR LA MISSION DE L'ENTREPRISE

Des trois contextes, le sociétal est celui qui est perçu comme le plus impactant par les répondants au questionnaire (3.6 sur 5). Il est donc placé devant le contexte économique (3.4) et l'environnement.

L'hybridation du travail, la QVT, l'évolution des métiers, la recherche de talents sont principalement évoqués.

« Les attentes des collaborateurs, managers et usagers évoluent. Cela oblige les entreprises à faire évoluer leur culture, organisation et management. »

Cela pose donc la question de la « révolution de la valeur. Qu'est ce qui aura de la valeur demain ? La performance financière évidemment mais au-delà qu'est ce qui sera utile aux hommes, aux femmes, à la société, au monde ? » indique Emmanuelle DUEZ.

Pour Aude P, DRH, les entreprises de demain devront « Donner le sens, communiquer et être aligné. »

L'HUMAIN

Au cœur des transformations à opérer, le facteur humain reste l'élément clé de la réussite ou de l'échec des changements nécessaires.

Jean-François ZOBRIST (Ex PDG de l'entreprise FAVI) appliqua le principe suivant : 'Considérer que l'homme est bon et qu'il n'y a pas de performance sans bonheur'.

Thierry me confirme : « les salariés n'en peuvent plus de faire du management pour la qualité et non par la qualité ». « La Direction doit aller au-devant des équipes » pour expliquer, échanger sur le projet.

Au Danemark, pays où les salariés sont heureux au travail, il existe un postulat de base dans toute la société danoise : la personne en face est digne de confiance. Exemple à suivre selon moi.

LA COHERENCE

Le mot cohérence a également plusieurs significations : une adhérence mutuelle (en physique), une harmonie, un rapport logique et une absence de contradiction.

Une fois le sens donné, chaque dirigeant doit l'incarner, le personifier. Cela doit entrer en résonance avec les aspirations des collaborateurs. L'absence de contradiction entre discours et actes permettra l'alignement.

EXEMPLARITE DES DIRIGEANTS

Un répondant évoque comme condition de réussite du changement la « sécurisation des intentions, l'authenticité, l'engagement dans le temps et l'incarnation du changement par les dirigeants de l'organisation.

Un autre a exprimé comme élément essentiel: « l'alignement entre la parole et les actes : une incarnation exemplaire du changement et notamment au plus haut niveau de l'organisation ».

Il faut toutefois prendre garde à ne pas rechercher une adhésion factice. Ainsi Florentin indique qu'« il est indispensable d'éviter les mauvaises transformations qui amèneraient à fabriquer du consentement ». Il y a effectivement une grande différence entre valider un changement et adhérer au changement.

Le greenwashing, au-delà d'être une source de démotivation importante pour les salariés, est depuis 2021 officiellement reconnu comme une pratique commerciale trompeuse.

« Nous sommes face à des talents, qui sont aussi des citoyens, des clients qui attendent de l'entreprise une transparence absolue et une cohérence absolue. (Emmanuelle DUEZ)

COURAGE MANAGERIAL

S'informer, se former : Florence m'explique qu'il y a des « différences de sensibilité des personnes au niveau des membres du comité exécutif. Certains sont motivés pour aller vers une transition écologique, d'autres sont dans le déni (refus de croire qu'on peut travailler de concert l'écologie et l'économie). »

Il faut avoir le courage de s'informer, remettre en cause ses croyances. Un bon exemple pour cela est l'utilisation de la Fresque du Climat, que le CODIR Pole emploi Bretagne m'a demandé de co-animer pour lui. C'Après des réunions difficiles, Florence me fait ce retour d'expérience : « Au début les sceptiques n'y croient pas. Mais confrontés aux enjeux de la transition écologique, ils mesurent les attentes. »

« Pour générer de la confiance, la transformation managériale passe par la formation à la communication non violente ». C'est un préalable intéressant à un management plus horizontal.

Renoncer :

Changer impliquera de renoncer à des pratiques, des méthodes, des collaborateurs, des fournisseurs et donc de l'audace et du courage, comme l'a fait la CAMIF en renonçant la première au Black Friday.

C'est également, selon Olivier MERIL de MV Group, « savoir dire les choses et faire des choix managériaux forts comme expliquer à un collaborateur que ses valeurs ne coïncident pas avec celles de l'entreprise et s'en séparer s'il ne peut changer ».

C'est aussi donner plus de pouvoir aux collaborateurs, mieux prendre en compte leurs idées, leurs points de vue. Ainsi, plusieurs des dirigeants interviewés pratiquent l'écoute active: Thierry par exemple organise régulièrement des petits déjeunés avec des salariés tirés au sort pour avoir un échange direct, sans filtre afin d'être attentifs aux signaux faibles. Olivier a mis en place des 'notes d'étonnement' pour être directement alerté par les salariés sur des écarts vis-à-vis de la culture d'entreprise, ses valeurs.

Martin Lindstrom préconise même la création d'un ministère du bon sens au sein des entreprises

Moyens adaptés :

Pour réussir ce virage, il faut « donner les moyens adéquats et proportionnés à la dimension du changement souhaité. » m'a dit un autre répondant.



CONCLUSION

APPROCHE INITIALE

Quand j'ai abordé ce travail, ma thématique de travail était axée sur la compréhension des freins et facteurs de réussite des changements.

Je pensais que le problème de l'accompagnement du changement était à expliquer sur la base d'éléments connus comme la courbe de deuil. Mais cette approche était trop 'mécanique'.

La lecture des réponses au questionnaire et mes interviews notamment m'ont montré que je devais affiner l'objet de mes travaux, et questionner le sens et la cohérence des organisations et des projets.

Cela faisait écho à ce que je constatais déjà moi-même dans mon cadre professionnel : injonctions contradictoires, pilotage pour les chiffres, absence de confiance, manque d'exemplarité, désengagement.

Le désengagement, la perte de motivation. Beaucoup de personnes dans mon entourage professionnel et personnel le vivent au quotidien. Beaucoup aspirent à retrouver un alignement de leurs valeurs sur celles du monde de l'entreprise. Certains hésitent à franchir le pas de la démission. D'autres sont passés à temps partiel, parfois pour créer leur activité propre. Quelques-uns ont osé partir pour trouver mieux ailleurs, en passant parfois par la case formation, puis transition professionnelle.

APPROCHE CORRIGEE

Ces histoires de vie, et celles lues dans la presse me montrent un gâchis humain : compétences perdues, innovation étouffée, énergie dissipée...

L'impact du manque de sens et de cohérence est régulièrement sous-évalué. De par mon activité, j'entends beaucoup d'employeurs déplorer ces gens qui ne veulent pas travailler, ces mercenaires qui partent travailler ailleurs, ou bien les personnes trop exigeantes sur l'articulation vie professionnelle/vie personnelle.

Les dirigeants peuvent faire le choix de ne pas changer. Mais le monde change autour d'eux. Les attentes des salariés, des clients aussi.

Le plus grand risque aujourd'hui pour une entreprise est de ne pas tenir compte des sujets fondamentaux que sont le dérèglement climatique, les attentes de la société, la raréfaction des ressources, le coût de l'énergie, et de croire que les modèles du passé peuvent encore fonctionner.

La plupart des entreprises ont repris leur modèle d'avant COVID avec toutefois une nouvelle donnée : le télétravail. Elles ne répondent encore que rarement aux aspirations de sens de leurs publics internes et externes.

Dans un monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity), la capacité à s'adapter aux changements sera une des conditions majeures de survie des entreprises.

Un dirigeant n'est pas qu'un tableau de bord, qu'une vision économique. On peut être fort en économie et fort en humanité. Pour cela il est nécessaire d'aligner et fédérer les équipes.

C'est ce que j'ai finalement choisi de travailler comme sujet.

QUELLE SUITE ?

La valeur humaine, du rapport à l'autre, sera la valeur de demain en entreprise.

Comme Emery Jacquillat, je suis convaincu que « les collaborateurs qui retrouvent du sens et de la cohérence sont activement engagés et dégagent une énergie positive. Et cela change tout ».

Est-ce que les entreprises peuvent continuer de se permettre de ne pas changer de modèle ?

Non, car elles perdront leurs talents et leurs clients, qui iront trouver ailleurs les valeurs qui les guident.

Je souhaite demain, fort de l'obtention de mon master et de mon expérience, aider les entreprises à changer, à défendre l'humain et la planète pour qu'elles puissent continuer à performer.





REGARDS D'EXPERTS

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS & DES PROJETS

En partenariat avec

ASKORIA
activateur de solidarités

GRANDE ÉCOLE
DES SOLIDARITÉS

Fédération du
SP SERVICE AUX
PARTICULIERS