



Manager le travail pour prévenir les risques professionnels dans les services à la personne

Le secteur de l'aide à domicile a fait l'objet depuis de nombreuses années de multiples travaux en matière de prévention des risques professionnels. Mais les risques d'atteinte à la santé physique et psychique restent forts. Le rôle de l'encadrement de proximité s'avère un levier déterminant en matière de prévention mais il est encore faiblement outillé pour être efficace.

Améliorer les conditions de travail du management pour prévenir les risques professionnels.

L'Aract a mené une formation - action auprès de 13 structures associatives, prestataires de services à la personne auprès de publics âgées et handicapés. Leur taille varie de 25 à 218 salariés, leur histoire, leur organisation, leur maturité en matière de prévention des risques professionnels sont hétérogènes. Néanmoins, leur contexte est le même: un mouvement de rapprochement entre associations, une volonté d'impliquer les acteurs du dialogue social dans la démarche même si ce dernier est peu outillé, des contraintes externes fortes ayant un impact sur leurs ressources économiques, une prise de conscience des directions des difficultés rencontrées par l'encadrement de proximité dans l'exercice de sa fonction. Cette formation-action a permis de tirer des constats et de dégager des points de repères et des pistes d'actions.

Un premier constat sur la fonction de responsable de secteur concerne **la disparité des configurations d'organisation de la fonction**. Ces différentes options organisationnelles induisent en effet des activités et tâches à réaliser dans l'exercice de leur métier qui sont différentes d'une responsable à l'autre.

Une typologie des 3 principaux types de métiers découlent de ces différentes organisations du travail :

La pratique du métier de responsable de secteur qui gère l'ensemble des activités liées à un dossier

Métier de Responsable de Secteur (RS) :

Métier complet :

Prise en charge de la totalité du processus et des tâches afférentes
Charge de travail répartie entre les RS (sectorisation, GIR, informelle)

Métier partagé :

La RS concentre les tâches liées à la mise en place de la prestation, à l'encadrement, au suivi des usagers
Aidée par l'assistant technique/secrétaire/chargé de planning/accueil : traitements des appels, gestion du quotidien

Métier spécialisé :

La RS concentre les tâches liées à la mise en place de la prestation, à l'encadrement, au suivi des usagers
Aidé par l'assistant technique/secrétaire/chargé de planning/accueil : traitements des appels, gestion du quotidien

La pratique du métier de responsable de secteur qui gère l'ensemble des activités liées à un dossier existe encore dans quelques structures mais a globalement laissé la place à une autre forme d'organisation des tâches plus segmentées. C'est ce que nous qualifierons de métier « partagé ». Ici, la gestion quotidienne des usagers et des aides à domicile est confiée à un personnel administratif. Une autre forme d'organisation, encore marginale mais qui se met en place progressivement, propose un cran supplémentaire dans la segmentation. Une personne en amont est chargée d'effectuer les visites à domicile de mise en place de la prestation. **Les responsables de secteur rencontrent de façon récurrente des problèmes liés à leur charge de travail, à des interruptions fréquentes de tâches et à la gestion des absences des intervenantes à domicile.** Ces problèmes sont vecteurs de risques professionnels pour elles-mêmes (stress) et pour les aides à domicile (stress, usure professionnelle et accidents de travail).

L'absentéisme : au centre des préoccupations

L'absentéisme est au cœur des préoccupations des responsables de secteur, il pèse lourdement sur leur charge de travail par la gestion, dans l'urgence, des remplacements à organiser. Une activité fortement consommatrice de temps qui génère des effets « en cascade » et alimente un cercle vicieux : une surcharge de travail pour l'encadrement difficilement régulée collectivement ; induisant des « compromis » pour les responsables de secteur dans les activités réellement réalisées au détriment du soutien aux intervenantes et à la proximité avec les bénéficiaires ; induisant une difficulté pour agir en prévention (la gestion des problèmes aux domiciles est faite en « curatif », lorsqu'ils se présentent sous forme de plaintes ou d'arrêts de travail) ; générant à son tour une dégradation de l'état de santé des intervenantes (usure professionnelle, accidents de travail) et au final, une aggravation de l'absentéisme. **L'absentéisme qui perturbe le travail des encadrants de proximité est un phénomène complexe qui renvoie à une combinaison de causes. Seule donc, une combinaison de réponses peut permettre d'agir efficacement et durablement. Chaque structure doit connaître ses spécificités.**

La démarche « Management du travail »

De la même manière que la conduite d'une démarche de prévention des risques professionnels, la démarche de management du travail s'inscrit dans le temps. Elle passe par une étape centrale d'analyse qui vise à passer par l'objectivation de situations concrètes et réelles de travail pour intégrer la complexité du travail, la combinaison de causes à l'origine des difficultés et éviter les explications à priori et les solutions toutes faites. Cette étape est d'autant plus importante que l'expression par l'encadrement de proximité des problématiques rencontrées dans la réalisation de leur travail ne va pas de soi. L'encadrement lui-même peut avoir l'impression que l'on pointe des fautes, des erreurs. Et percevoir un risque lié à la prise de parole par rapport à des dysfonctionnements alors qu'on attend habituellement de lui beaucoup de loyauté. La direction peut avoir tendance à individualiser ou minimiser les problèmes. Cette expression peut être tabou en raison du rôle attribué à l'encadrement de proximité qui consiste à régler les problèmes.

Les leviers d'action

L'analyse réalisée dans plusieurs associations a ouvert des leviers d'actions possibles :

- **une gestion de la modulation du temps de travail** qui intègre une marge d'heures de travail non planifiées pour faire face aux aléas,
- **une gestion des plannings qui intègre des critères Qualité de Vie au Travail :**
 - en évitant un recours systématique au personnel titulaire en cas de remplacement,

En savoir plus

Dossier consacré aux services à la personne sur le site anact.fr. Retrouvez des exemples d'entreprises, un point sur les enjeux, de la méthodologie



Point de vue



Delphine BROWAEYS - Directrice Générale de l'AVAD, Association Valencienne d'Aide à Domicile

Pourquoi avez-vous participé à la formation-action proposée par l'Aract ?

C'est par le biais de la Direccte que nous avons été informé du lancement d'une formation-action sur la prévention des risques professionnels dans le secteur des SAP. Ce thème correspondait à une problématique interne sur laquelle nous avons commencé à travailler.

Ce type de formation est vraiment très intéressante car elle nous permet de nous rencontrer, entre professionnels du secteur, nous aide à prendre du recul et à nous questionner. Je ne pensais pas que cela puisse être aussi riche. Le point fort c'est le travail en inter-sessions qui nous a fait nous questionner sur des thématiques en réunion et aussi dans le cadre de notre groupe interne de prévention des risques professionnels.

Quelles actions ont été mises en place suite à la formation-action ?

Plusieurs actions notamment au niveau du recrutement et de l'organisation du travail ont pu être mises en place.

Sur la période de juillet/août 2015, nous avons dû faire face à d'énormes difficultés de recrutement. Cela a provoqué de gros dysfonctionnements dont le traitement a été très chronophage et très stressant pour les équipes. Nous nous sommes donc focalisé sur le recrutement. Nous avons travaillé avec Pôle Emploi et le Greta pour monter une action de professionnalisation. L'action a commencé en novembre 2015 avec 11 personnes. Elles sont en formation 6 jours par mois et les autres jours à l'AVAD. L'embauche a été effective au 25 janvier sur un titre d'assistante de vie aux familles.

Ces personnes sont mobilisées principalement sur les arrêts maladie qui sont assez nombreux dans la structure. Economiquement et moralement, ces embauches ont soulagé le travail des équipes, donné plus de souplesse et diminué le niveau de stress.

En ce qui concerne l'organisation, historiquement, les secrétaires de secteur étaient attachées à une responsable de secteur (RS) (même s'il n'y a pas de lien hiérarchique). Les RS faisaient trop de travail administratif et n'étaient pas assez sur le terrain.

Nous avons donc voulu casser ce lien et ce mode de fonctionnement pour aller vers une montée en professionnalisation des secrétaires et que chacun puisse effectuer ses missions respectives. Mais le revers de la médaille de ce type d'organisation est qu'il n'y avait plus assez de lien entre les RS et des secrétaires de secteur d'où un problème dans le management des équipes.

Nous avons donc revu l'organisation : création d'une après-midi commune hebdomadaire (en plus des liens mails et téléphoniques) entre RS et secrétaires de secteur. Nous avons également retravaillé (en parallèle de revendications salariales) sur les fiches de poste pour que les secrétaires deviennent assistantes. Nous avons monté le degré d'exigence professionnelle. Finalement, nous avons fait évoluer tous les postes de secrétaires sur un statut d'assistant (en RH, en Paie et en Comptabilité).

Le coût chargé annuel de cette opération est de 10 000 euros dans le budget validé par le Conseil d'Administration. Aujourd'hui, grâce aux économies réalisées sur la masse salariale par rapport à l'emploi de CDD, la mesure est amortie en 1 mois. Nous n'avons aucun regret sur ce choix : nous préférons miser sur l'humain grâce au changement d'organisation, alors que la structure, est en grande difficulté financière plutôt que d'envisager le recours au licenciement économique. C'est une démarche forte de sens. Nous voulons mettre l'accent sur les échanges et la transmission d'information, la communication au niveau des équipes, l'analyse de pratiques. Nous avons travaillé sur des indicateurs, le taux de planification, la masse salariale des CDD, l'annualisation par secteurs. Tout ce travail commence à porter ses fruits puisque le recours aux CDD est plus limité.

- en améliorant le management des remplaçants (intégration, formation, suivi, planning),
- en anticipant l'organisation des congés et en prévoyant les recrutements sur toute l'année,...
- en prenant en compte un taux moyen d'absentéisme dans la gestion des ressources humaines, en particulier dans la politique de recrutement (par exemple avoir recours à des contrats de professionnalisation)

Les choix organisationnels ne sont pas neutres sur les marges de manœuvre des encadrants pour exercer réellement leur mission managériale. Sur ce point, la question n'est pas de pointer une « bonne » ou une « mauvaise » organisation du travail.

Chaque modèle présentant des avantages, et des inconvénients. Le défi pour les structures est davantage d'**identifier les conditions de réussite de ces différentes organisations** en s'interrogeant sur :

- l'articulation et l'organisation des temps de visites extérieurs,
- disponibilité pour l'accueil physique,
- l'accueil téléphonique et les temps de rédaction ;
- l'efficacité et l'utilisation des outils informatiques et de planification;
- l'organisation des remplacements au sein des fonctions d'encadrement et administratif, l'aménagement des locaux et l'animation des temps collectifs, la formation, etc.

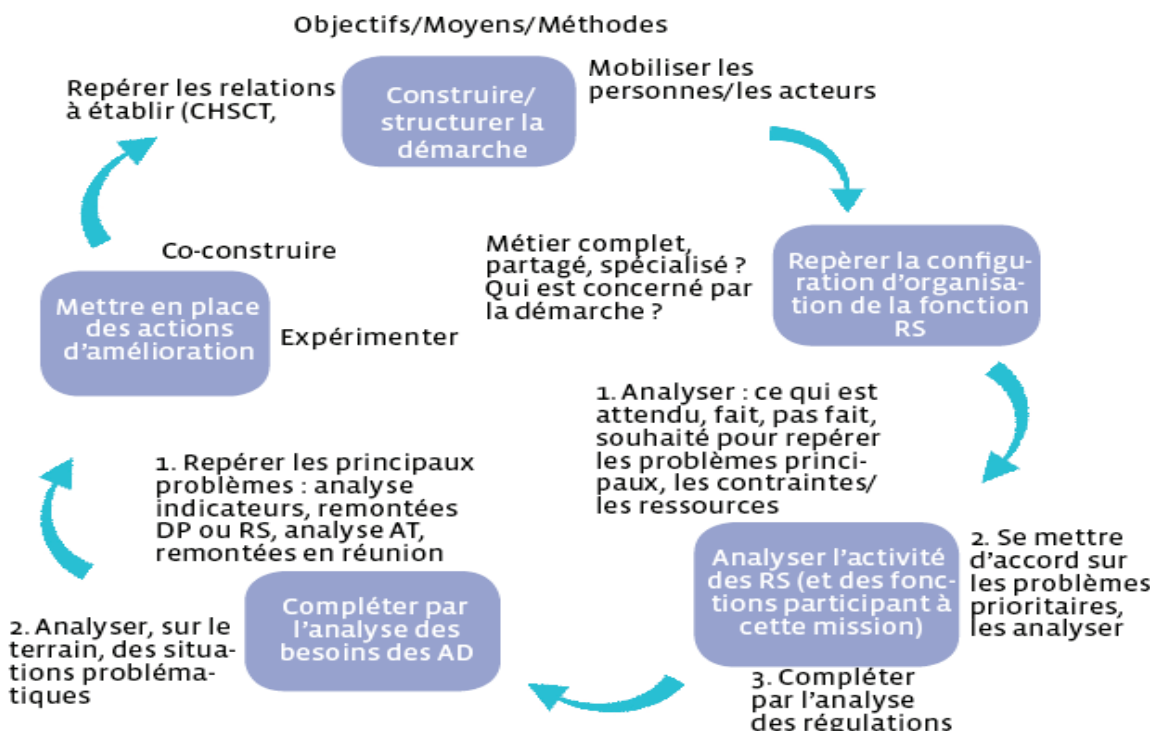
Partenariat

Pour répondre à l'objectif relatif à la prévention des risques professionnels de la Mission Régionale SAP, le projet mené par l'ARACT sur le secteur des SAP, financé par les services de la DIRECCTE (Pôle 3E et Pôle T) et par le Fonds Social Européen (FSE), avait pour ambition d'outiller et de capitaliser sur le rôle et les conditions d'exercice de l'encadrement de proximité.

Ce projet a pris la forme de cet accompagnement collectif de 13 associations, et plus précisément de leurs responsables de secteur. Un guide sera prochainement réalisé et proposé à toutes les entreprises et associations du secteur.

A retenir

Démarche de développement du Management du Travail dans les SAP - (enseignements issus de la formation-action)



à lire



«Manager le travail»

Travail et Changement n°333 - Septembre/Octobre 2010 En téléchargement sur le site www.anact.fr

Au coeur des changements nécessaires pour réintroduire la dimension humaine dans leur organisation, les entreprises doivent (ré)apprendre à compter sur le management, un peu perdu sur la route du rendement à tout prix, éloigné du travail quotidien des équipes.

« Spécial secteur des services à la personne »

Travail et Changement n°340 - Novembre/Décembre 2011 En téléchargement sur le site www.anact.fr

Les questions liées aux besoins de professionnalisation rejoignent celles sur l'autonomie et la dépendance, devenues cruciales avec l'augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes.

10 questions sur...le management du travail

Et si l'amélioration de la performance économique et sociale des organisations passait par une refonte des systèmes et pratiques de management ? Que ce soit au regard de questions liées à l'amélioration de la performance, à des changements d'organisation du travail ou à la prévention des risques professionnels, le management est à la fois pointé comme une source de dysfonctionnements et comme un levier d'action. Les salariés dénoncent des modes d'organisation et de gestion qui ont conduit à multiplier les objectifs de performance (productivité, qualité, réactivité, flexibilité) et à accroître les contraintes et les contradictions sur le lieu du travail. On reproche ainsi aux managers d'avoir des pratiques managériales inadaptées tout en regrettant leur éloignement des problématiques du terrain. Dans ce contexte, en écho aux préconisations faites par les partenaires sociaux en matière de qualité de vie au travail (ANI juin 2013), les entreprises sont invitées à agir. Le modèle du management du travail développé par le réseau Anact-Aract apporte un nouveau cadre d'analyse et d'action susceptible d'aider les entreprises à repenser leur mode de management.

En téléchargement sur le site www.anact.fr

E-learning sur la professionnalisation du secteur de l'aide à domicile

D'une durée de 45 minutes, ce module d'e-learning (apprentissage en ligne) poursuit 3 objectifs :

- Repérer certaines problématiques du secteur
- Comprendre les enjeux de la qualité pour la professionnalisation des structures
- Identifier des points de repères utiles pour la qualité de vie au travail et la qualité de service

www.cestp.aract.fr

Vidéos : «Vous avez dit pénibilité ?»

En 2015, cinq associations ligériennes de l'Aide à domicile ont affirmé leur intérêt de bénéficier d'une action collective sur la question de la prévention de la pénibilité, qu'elles jugent prioritaire dans leurs politiques. Une action collective a été mise en place, portée par l'Aract des Pays de la Loire. Il s'agissait d'expérimenter des démarches de prévention dans plusieurs structures de l'Aide à domicile et d'en tirer des enseignements propices à enrichir les pratiques managériales et organisationnelles d'autres associations intéressées par le projet. 3 vidéos reprennent ces enseignements.

Vidéos à visionner sur www.conditionsdetravail.com

à suivre

Préventica Lille 2016
Les 7, 8 et 9 juin 2016 à Lille
Grand Palais

Cette année, le salon Préventica aura lieu à Lille : 380 exposants, une centaine de conférences en accès gratuit pendant 3 jours pour faire le point sur la situation en Santé-Travail en France et en Europe, les normes et réglementation, les expériences novatrices...**L'Aract animera une conférence le 9 juin sur le thème des RPS.**

Inscription :
www.preventica.com

à l'étude

Déposez votre projet FACT sur «Qualité de Vie au Travail et numérique»

Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact) a pour objet de promouvoir et soutenir, au moyen d'une aide financière, des projets d'expérimentation en matière d'amélioration des conditions de travail. Ceux-ci sont sélectionnés dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres. L'Anact vient de lancer un premier appel à projets. **Les dossiers devront être déposés avant le 25 avril 2016.** Quels sont les projets éligibles ? Comment s'y prendre pour y répondre ?

www.anact.fr

Le Réseau Anact/Aracts organise la 13^{ème} édition de la « Semaine pour la qualité de vie au travail » du 13 au 17 juin 2016.

L'objectif est de diffuser le plus largement possible les initiatives et les bonnes pratiques sur les conditions de travail à travers des manifestations partout en France. Elle s'adresse aux DRH, consultants, responsables sécurité, médecins du travail, managers, partenaires sociaux, institutionnels et à tout salarié désireux de s'informer, témoigner et agir pour améliorer les conditions de travail. Cette année le thème national portera sur «Mieux travailler à l'heure du numérique» Comme chaque année, de nombreux événements auront lieu dans toute la région «Hauts de France».

Programme disponible à partir du 15 avril 2016 sur le site www.npdc.aract.fr

Directeur de publication :
Christian ALLIES
Réalisation : Delphine DURIEUX
Rédaction de ce numéro :
D. DURIEUX - C. LEMETTRE
ARACT - 197, rue Nationale - 59000 Lille
www.npdc.aract.fr - tél. : 03.28.38.03.50
n°ISSN : 1621 - 0069
Crédit Photo : Sarah Bosseau Concours
« Le travail en images » 2015
Conception: Caillé associés
tél. : 03.28.36.23.23