



SERVICES D'AIDE À DOMICILE

Construire
ensemble
le travail
de demain

INTRODUCTION

Le 3 février 2022, l'Aract Hauts-de-France, en partenariat avec la DREETS, dans le cadre du Plan Régional de Santé Travail a organisé une journée régionale, 100% en ligne, dédiée à la Qualité de Vie et aux Conditions de Travail dans l'Aide à Domicile.

Cette journée avait pour objectifs de :

⊗ **Partager des repères, des expériences, des initiatives grâce à 3 webinaires thématiques :**

- Prévenir l'absentéisme en développant les conditions de travail
- Innover dans les modes d'organisation et de management
- Enjeux et initiatives autour du développement des compétences

⊗ **Définir/ construire avec les acteurs du secteur des pistes pour demain grâce à 3 ateliers qui se sont déroulés en parallèle :**

- Organisations en équipes autonomes : quelles actions pour la santé au travail ?
- Peut-on encore innover en matière d'organisation du temps de travail ?
- Comment rendre attractifs les métiers du secteur et fidéliser les salariés ?



Cécile Delemotte,
Adjointe à la responsable du Pôle Travail,
Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
(DREETS) Hauts-de-France

L'accompagnement du développement du secteur des Services à la Personne, une priorité pour les services de l'Etat.

Les métiers de l'aide et du soin jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de notre société : ils accompagnent la transition démographique avec le vieillissement de la population, le développement des pathologies et des situations de handicaps liées à l'allongement de la vie mais aussi un taux d'activité des femmes en constante évolution et la recherche d'une conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. La crise sanitaire l'atteste également : ces métiers ont joué et continuent de jouer un rôle déterminant, ils ont été en première ligne pour accompagner les personnes fragiles.

Le secteur des services à la personne, qui représente 5 % de l'emploi régional, bénéficie d'un fort potentiel de développement ; il compte parmi les principaux gisements d'emplois non délocalisables.

Ce secteur reste cependant encore trop peu attractif avec des conditions de travail souvent difficiles, des risques professionnels physiques et psycho-sociaux, de fréquents déplacements ; ce secteur d'activité fait partie des secteurs sur-sinistrés de notre région : sursinistralité au regard de la sinistralité moyenne des autres secteurs de notre région mais aussi sur sinistré par rapport à la moyenne nationale du même secteur.

Le secteur de l'aide à domicile a ainsi été ciblé comme secteur prioritaire par les acteurs régionaux de la prévention dans le cadre du PRST (plan régional santé travail) : depuis plusieurs

années, des actions visant à promouvoir et rendre attractif le secteur, professionnaliser les structures, accompagner l'innovation et prévenir les risques professionnels accompagnent les nouvelles dynamiques mises en œuvre par les structures.

Ces actions ont été menées dans les structures avec l'ensemble des parties prenantes : direction, encadrement, équipes terrain et partenaires sociaux ; elles ont été menées avec le concours de nombreux intervenants, services de santé au travail, Aract, Carsat, partenaires institutionnels.

Elles reposent sur une approche renouvelée de la santé au travail qui fait de la préservation de la santé et de la sécurité au travail et de l'amélioration des conditions de travail un levier de performance pour l'entreprise.

Il s'agit de développer des actions de QVCT dans les SAP : allier les dynamiques de bien être des travailleurs et les dynamiques de performance des structures.

Cette publication présente des retours d'expérience, des initiatives et des expérimentations sur les territoires qui prouvent que des solutions existent dans le travail et son organisation pour répondre à la fois à des enjeux d'amélioration de la qualité du service et aussi des conditions de travail.

A partir de ces retours d'expériences, nous pourrions envisager les perspectives d'actions du PRST4 en cours d'élaboration avec les acteurs de la prévention.

Des structures experimentent

- ⊗ Association d'Aide à Domicile des Caps et Marais d'Opale (AADCMO) 5
- ⊗ Canopee 5
- ⊗ L'expérimentation FOREVER ADOM 6

Des collectivités territoriales se mobilisent

- ⊗ Le département du Pas-de-Calais 8
- ⊗ Le département du Nord 8
- ⊗ Le conseil régional Hauts-de-France 8

Les préventeurs apportent leur expérience et enseignements du terrain

- ⊗ La Carsat Hauts-de-France 10
- ⊗ Les services de santé au travail 10
- ⊗ L'Aract Hauts-de-France 11

Ce qu'il faut retenir des 3 tables rondes

Travail en ateliers

- ATELIER 1 : Organisations en équipes autonomes : quelles actions pour la santé au travail ? 15
- ATELIER 2 : Peut-on encore innover en matière d'organisation du temps de travail ? 16
- ATELIER 3 : Comment rendre attractifs les métiers du secteur et fidéliser les salariés ? 19

DES STRUCTURES EXPERIMENTENT



Association d'Aide à Domicile des Caps et Marais d'Opale (AACMO)

Maryvonne DELATTRE,
Directrice



Fiche d'identité

Nombre de salariés : 135, dont 35 aides à domicile

Nombre de bénéficiaires : 600/an

Département : 62

Cette structure a été accompagnée par le cabinet Aegist Conseil pour travailler sur la problématique de l'absentéisme, dans le cadre d'un programme d'accompagnement des structures de l'Aide à domicile du Département 62.

“ Nous réfléchissons à cette question depuis années. Nous avons déjà travaillé sur la réorganisation des plannings mais nous n'avions pas un taux d'absentéisme très élevé. Il s'agissait plutôt d'arrêts longue maladie. Cet accompagnement a permis de poser les choses, de pouvoir repérer les facteurs de cet absentéisme et de cerner nos marges de manœuvres. L'ensemble du personnel (direction, responsable de

secteur et intervenantes) a participé aux travaux proposés par le cabinet Aegist.

Plusieurs axes de travail ont été traités lors de ces réunions : les interventions difficiles, la charge de travail de la responsable de secteur, la prévention de l'usure, la seconde partie de carrière dans le prolongement de la question de la fidélisation des salariés et enfin la mise en place du travail posté.

Il y avait énormément de freins à la mise en place de cette organisation de travail.

Nous avons fait l'essai avec une équipe de 5 personnes mais nous avons eu des difficultés à le déployer pour l'ensemble du personnel. Il était très difficile de concilier temps de travail,

plans d'aide et réglementation. Un faible nombre d'interventions l'après-midi ne permet pas de « poster » tous les plannings. En particulier pour les contrats de 38h.

Nous sommes en attente d'une convention Carsat qui pourrait être un levier pour mettre plus facilement en place le travail posté. Nous avons également reçu des accompagnements via les Zoom RH proposé par l'Opcv Uniformation et le DLA par Pas de Calais Actif.

Nous sommes souvent dans la gestion courante et le fait d'avoir un intervenant extérieur pour pouvoir se poser, réfléchir à toutes perspectives qui peuvent s'ouvrir c'est très important. ”

Sylvia BEAURAIN,
Responsable de secteur



“ L'intérêt du travail posté pour les intervenantes c'est une meilleure qualité de vie au travail, moins de fatigue physique et psychologique, moins de déplacements, moins de coupures dans les tournées, une régularité des plannings, une meilleure conciliation des temps. Pour les bénéficiaires, il y a finalement peu de changements. Le seul point négatif c'est le passage de deux personnes dans la journée au lieu d'une mais ça reste dans l'équipe,

donc ça passe.

En tant que Responsable de Secteur, le remaniement des plannings impacte mon poste. C'est très complexe. Il faut être vigilant sur les besoins des usagers, vigilant sur les hospitalisations. Avec le covid, nous avons eu plus de difficulté à maintenir cette démarche d'horaire posté car nous avons eu un absentéisme un peu plus important, une difficulté de recrutement et une perte de dossiers plus important.

Par contre, cela nous a permis de constater que de vrais horaires postés n'étaient pas compatibles avec notre organisation. Les semaines alternées sont plus adaptées et ça nous a permis de réfléchir au remplacement des salariés absents le matin en cas de maladie avec un système de « garde » qui permet un remplacement temporaire. Cela évite du stress pour la responsable de service et pour les intervenantes. Cela clarifie les choses. ”



“ J’ai accompagné la mise en place des actions d’AADCMO, en particulier la réflexion sur l’aménagement du temps de travail. Le problème du temps de travail c’est le nerf de la guerre. Les contraintes sont très fortes et complexes parce que parfois contradictoires à gérer : par exemple de fortes amplitudes horaires et des temps forts identiques

(repas, toilette, activités) pour chaque usager dans la journée, sur les mêmes créneaux horaires. Le travail posté ne peut être envisagé que pour une structure qui a déjà travaillé sur la notion d’équipe. L’équipe doit pouvoir se coordonner et se passer des messages ce qui permet de faire les ajustements autour de leurs usagers. Un travail posté à 100 %,

compte tenu des caractéristiques de l’activité et de la gestion des congés est très contraignant voire impossible à mettre en place.

Une solution intermédiaire est possible : libérer des demies journées sur 2 à 3 jours par semaine pour éviter une amplitude horaire élevée. ”



Fiche d’identité

Nombre de salariés : 160 salarié.e.s
répartis en 22 équipes de 6 à 8 salarié.e.s
Nombre de bénéficiaires : 10000/an
Département : 59

Canopée s’est lancé dans une transformation organisationnelle qui prend la forme de la mise en place d’équipes autonomes.

“ C’est une transformation qui prend du temps et qui doit être portée par le dirigeant, qui doit lui-même transformer sa vision du marché du métier et transformer sa posture. Nous sommes encore en chemin depuis 5 ans. Ces organisations demandent une agilité permanente. Avant de parler d’équipes autonomes, on peut parler d’intelligence collective, une envie de travailler en équipe et avec une autonomie qui peut être progressive. Nous avons eu une approche plus collaborative que centrée dès le départ sur

l’autonomie, la création d’équipes collaboratives plutôt que d’équipes autonomes. Cela suppose une vision différente en termes de gouvernance et de direction, un changement de paradigme. Des changements qui s’intègrent aussi dans des territoires, des cultures, des histoires sociales et organisationnelles différentes, dont il faut tenir compte.

Certaines personnes peuvent être effrayées par le manque de directives descendantes. Des ressources ou des moyens permettant l’autonomie sont d’autant plus importants que les profils des aides à domicile peuvent être très variés, et parfois éloignés de l’emploi. Chaque équipe à une autonomie

qui lui est propre liée aussi à sa maturité du travail collaboratif. Une autonomie progressive et variable selon les équipes, et selon les sujets de l’autonomie (remplacement, planning & tournées, développement de l’activité.)

La formation pour outiller les personnes est très importante : nous avons développé un centre de formation interne et nous avons revisité les modules de formation pour que ce soit un transfert de compétences par les pairs. Cela valorise les collaborateurs qui deviennent tuteurs et formateurs et le transfert de compétences in vivo est très intéressant. Ces temps d’échanges sont vraiment très importants. ”



Jason SAUVE,

Chargé de mission, ergonome et psychologue du travail, Aract Hauts-de-France

“ La région Hauts-de-France porte le dispositif format innovation qui permet d'expérimenter des projets qui vont apporter des solutions concrètes aux besoins d'insertion et de formation auprès des demandeurs d'emplois et salariés en situation de précarité. C'est dans ce cadre que l'Aract pilote le projet Forever Adom qui vise à tester une nouvelle modalité pédagogique dans le secteur des services à la personne : la réalité virtuelle. Cette technologie permet d'immerger, grâce à un casque et à des manettes, une personne dans un environnement 3D qu'elle peut percevoir et avec lequel elle peut interagir quasiment comme elle le ferait en réalité.

Le secteur des services à la personne est apparu pertinent pour plusieurs raisons :

- la forte complexité des conditions de travail avec une activité qui se déroule directement sur le lieu de vie du bénéficiaire
- la forte variabilité dans l'activité : situation du bénéficiaire, configuration du domicile, cadre organisationnel de la structure, contenu du plan d'aide ou encore les équipements disponibles.

Or les démarches de professionnalisation comme les pratiques de tutorat de binôme ne sont pas simples à mettre en place. Les outils en formation ne permettent pas toujours de représenter la grande diversité des situations évoquées auparavant.

Face à ces différents constats, nous avons monté ce projet avec Reviattech et plusieurs partenaires : Pays de Bray Services et Ozange, des services d'aide et d'accompagnement à domicile en insertion, le Conseil Régional, l'AG2R La Mondiale qui co-financent le projet, la Dreets, l'Opcw Uniformation et 2 organismes de formation.

Un groupe de travail a construit des scénarios exploitables en réalité virtuelle sur la base d'une bibliothèque de situations. A travers ces scénarii, l'apprenant doit mener une intervention de A à Z auprès d'un bénéficiaire virtuel. Le prestataire a développé une application qu'on a appelé prototype. Ce démonstrateur a permis de mener des expérimentations durant près d'un an dans le cadre d'actions de formation.

Les enseignements tirés de cette expérimentation sont multiples :

- un outil qui met en situation les personnes dans des environnements variés
- une immersion quasi-totale. Il n'y a pas de gêne liée à l'environnement extérieur puisque la personne est isolée par le casque. Le regard des autres est supprimé puisqu'on ne voit pas les observateurs autour et l'attention est portée sur l'environnement virtuel. C'est un environnement de formation qui est sécurisant et qui permet de montrer les effets des choix opérés par les apprenants.
- un aspect ludique et interactif. Les apprenants vont découvrir autrement les contenus de formation : ils deviennent acteurs. La personne doit ici se déplacer, attraper, manipuler des objets, et peut effectuer des actions avec son corps pour que l'histoire se déroule.

C'est un outil autour duquel il faut construire des usages et du collectif.

Nous envisageons de l'utiliser de deux façons différentes :

- soit dans le cadre d'actions de formation avec des organismes de formation
- soit dans le cadre d'animation des espaces de discussion en interne et faire de l'échange de pratiques autour de situations concrètes qu'on amène avec le virtuel. ”

DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES SE MOBILISENT

Dominique POTIER,
Responsable du service de la qualité et des financements
au sein de la Direction de l'autonomie et de la santé au Conseil
Départemental du Pas-de-Calais



Entre 2018 et 2021 un programme d'accompagnement des structures du Pas-de-Calais a été développé avec, la Carsat, le Crefo (acteur de la formation) et l'Aract animé, par Pas-de-Calais Actif (acteur du développement local).

autour des compétences de base en prévention.

Le Crefo proposait des parcours modulaires de formation allant jusqu'à la certification au titre de responsable de secteur.

L'Aract et Aegist ont travaillé ensemble pour proposer des accompagnements à la mise en place d'une démarche de prévention de l'absentéisme. Il était important pour les Services d'Aide à Domicile qu'on leur apporte des accompagnements concrets sur le terrain.

Après un bilan positif du premier

accompagnement, le Département 62 souhaite poursuivre : nous avons lancé un appel à projet autour de la recherche d'un prestataire pour la mise en place des équipes autonomes.

(5 SAD seront spécifiquement accompagnées sur ce sujet).

Nous souhaitons également réfléchir à des actions autour des questions de mobilité et de l'intégration des nouveaux salariés avec notamment le tutorat. Le Département 62 a été retenu dans le cadre de l'appel à projet sur la Plateforme des métiers de l'autonomie. Nous allons pouvoir travailler de façon globale sur l'attractivité des métiers du SAD.

”

“ L'objectif essentiel du plan était de renforcer le pilotage et le management des services mais aussi de travailler la question essentielle de la prévention de l'absentéisme et la prévention des risques professionnels.

La Carsat proposait des formations

Marie GERARD,
Responsable de Pôle à la direction de l'autonomie
au Département du Nord



“ Deux appels à projets ont été menés par le département : Qualité de Vie Travail et Transformations Organisationnelles. Le premier appel à projet était assez ouvert pour permettre l'innovation et répondre aux besoins des structures. 14 SAD ont été soutenues à ce titre et nous avons financé des actions diverses : des temps d'ergothérapeutes, des kits de maintien à domicile avec tout le matériel nécessaire et adapté pour faciliter l'intervention à domicile, de la formation à utilisation de ces kits.

Le deuxième appel à projet concerne le soutien aux équipes autonomes et à la transformation organisationnelle sur lequel 1 million d'euros vont être mobilisés.

Du point de vue du département du Nord, les facteurs de réussite pour ces transformations organisationnelles se mettent en place au niveau des structures :

➤ l'implication dès le début du projet des auxiliaires de vie et une volonté forte de la direction.

➤ la mise en adéquation des besoins

avec les moyens. La transformation organisationnelle doit être accompagnée par des experts mais aussi des moyens financiers.

Il faut prévoir / organiser les temps collectifs et de la formation (financer le temps de partage d'expérience, de formation) qui sont nécessaires et sont un facteur de réussite indispensable.

Du côté département, nous avons mis en place une instance d'accompagnement des directeurs de SAD ayant répondu à l'AAP, mais aussi ouvert à d'autres qui permet de faire du partage d'expériences. A la fin des appels à projets nous aurons touché la moitié du secteur : c'est un dynamisme collectif qui se base sur la confiance et sur le partage d'expérience.

”



Mohammed ASFOURI,
Direction de la formation professionnelle,
Département animation stratégique,
Service pilotage et animation partenariale,
Responsable de projet - Conseil Régional Hauts-de-France

organismes de formation de la région est en cours de programmation afin d'explorer les possibilités offertes en termes de mobilisation de ces plateaux techniques. Il a également été proposé de mettre en place des web conférences sur les dispositifs à dispositions des entreprises pour former les demandeurs d'emploi. Le but est d'informer sur les outils d'accompagnement disponibles et de les articuler au mieux.

“ Le hub formation est une instance opérationnelle pour concentrer les efforts au service de l'emploi et des entreprises au regard des grands enjeux du contrat de branche génération S. (Santé Social, Services à la personne, Silver Economie, l'emploi à domicile)

En termes de démarche, le hub travaille en transversalité sur les questions économie, formation, emploi à travers 5 grandes thématiques qui sont :

- L'attractivité des métiers et des formations.
- La formation elle-même donc les processus de parcours.
- Emploi recrutement
- Intégration, fidélisation et sécurisation des parcours des salariés.
- Innovation perspectives pour s'adapter aux évolutions.

Lors du lancement du hub, les

partenaires et le collectif du travail se sont accordés pour orienter ce hub sur les métiers de l'aide à domicile en tension. Les axes de travail qui ont été définis avec les partenaires se relèvent d'abord des actions de sourcing (qui inclut l'attractivité des métiers), les actions préalable ou préparatoires pour l'accès à la formation ou à l'emploi.

Dans le cadre du sourcing et de la sensibilisation des publics aux métiers de l'aide à domicile, le collectif du travail s'accorde sur la mobilisation des plateaux techniques des organismes de formation pour la découverte des métiers, susciter l'appétence à la formation et engager des actions près-qualifiantes ou qualifiantes ou d'accès à l'emploi.

Une concertation avec l'ensemble des

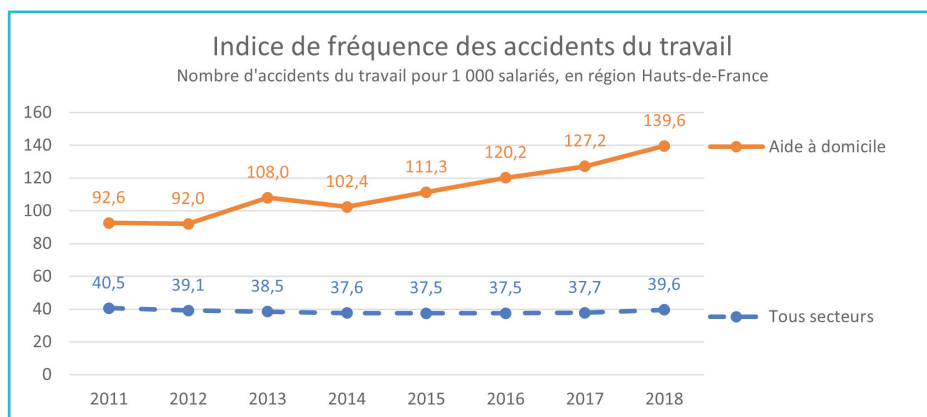
”

LES PRÉVENTEURS APPORTENT LEUR EXPÉRIENCE ET ENSEIGNEMENTS DU TERRAIN

Maxime KEMPA,
Ingénieur Conseil



“ Ce secteur est l'un des plus dynamiques de l'économie. Il fait partie des secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois et les créations de postes devraient s'y poursuivre dans les années à venir.



Les AT-MP ont des conséquences lourdes pour la santé des salariés. On constate des arrêts de travail qui sont plus longs en moyenne dans ce secteur et dont la durée ne cesse de s'allonger. D'ailleurs le taux de gravité y est 4 x supérieur à la moyenne de l'ensemble des secteurs d'activité.

Autre conséquence, on observe des inaptitudes au poste de travail et des incapacités permanentes qui

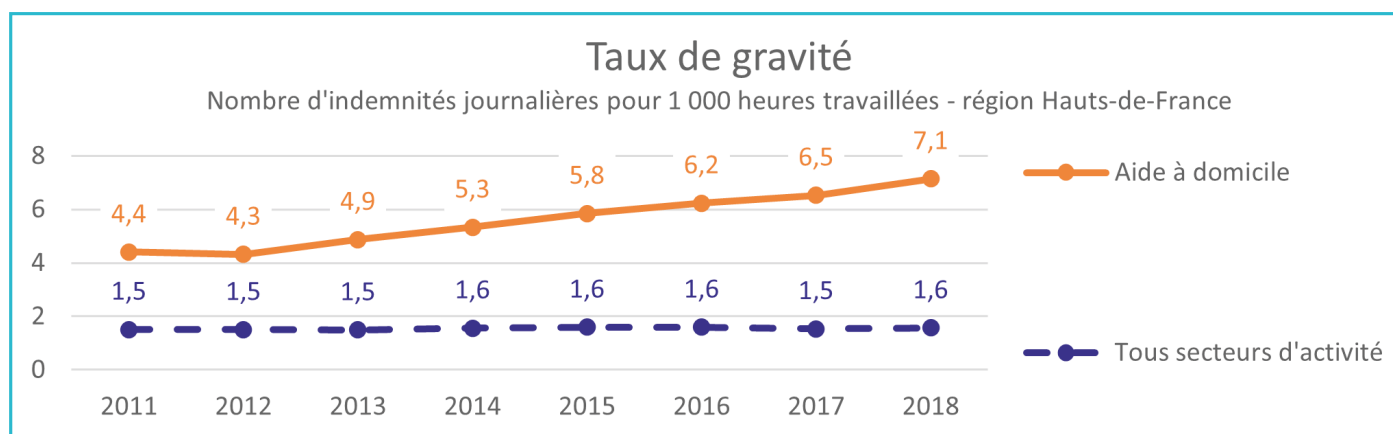
sont également plus fréquentes en moyenne. D'ailleurs, ces incapacités permanentes sont 2 fois plus fréquentes que dans l'ensemble des secteurs d'activités.

Ces conséquences pour les salariés ont aussi des impacts forts sur les structures et notamment sur la pérennité de leurs activités. Le risque professionnel pèse lourd dans leur soutenabilité économique avec

Mais c'est aussi un des secteurs d'activité affichant un niveau de risque professionnel relativement élevé autant pour les accidents du travail que pour les maladies professionnelles. Ce constat s'explique notamment par les fortes expositions des salariés à des contraintes physiques, posturales et articulaires notamment cumulées à des difficultés organisationnelles comme les horaires atypiques par exemple.

un coût des accidents de travail et des maladies professionnelles relativement important : plus de 11 millions d'euros en 2018, coût qui n'a fait que croître depuis une dizaine d'années : + 80% entre 2011 et 2018. Ces chiffres et statistiques viennent illustrer les liens forts et étroits entre la santé sécurité des salariés d'un côté et la performance globale et la pérennité des activités des structures de l'autre.

”



Emilie LEVASSEUR,
Conseillère en Prévention



Le travail de terrain réalisé auprès des structures met en évidence d'une part les difficultés liées aux rythmes de travail et à l'organisation des tournées avec toute la complexité de gestion des plannings, des horaires de travail, de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle et, d'autre part, les contraintes physiques et physiologiques très importantes dans cette activité.

On a également pu constater un écart entre le travail prescrit et le travail réel. On travaille avec de l'humain dans ce secteur donc il faut savoir s'adapter. Plusieurs enquêtes menées

via des questionnaires anonymes font ressortir une population qui se sent stressée dans son activité professionnelle. 78% des professionnels interrogés

soulignent également un manque de reconnaissance dans leur travail.

Mais des leviers d'action existent :

➤ **L'organisation du travail** : repenser les plannings en intégrant la notion de travail en équipe pour faciliter les régulations et la coopération, planifier les tournées de façon à améliorer l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle. Le groupement de l'équipe de tournée peut aussi renforcer l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à un groupe puisque ce métier engendre un sentiment d'isolement.

➤ **Le renforcement de la**

communication : il faut réussir à développer les échanges, les espaces de partages. Le fait de pouvoir créer des temps d'échanges est très important. Ils doivent permettre de rendre tout le monde acteur et penseur de son activité ce qui permet derrière le développement de nouvelles dynamiques de nouvelles initiatives et qui permet de construire des collectifs métiers pour favoriser des mécanismes d'entraide et de régulation et ainsi de préserver la santé des professionnels.

➤ **La formation sur les aspects techniques** (manipulations, transfert) et la formation sur les pathologies et la prise en charge des publics dont le but est de construire des gestes de soin pour permettre de bien traiter le soigné et de préserver la santé du professionnel intervenant.

”

Laurence SAMAIN,
Ergonome



travail réalisé dans un environnement de méfiance et de contrôle. L'étude comparative a objectivé que la mise en place des équipes autonomes améliore la santé physique et psychique.

Il y a cependant des limites : le sentiment d'être débordé lors des changements liés aux arrêts de travail ou aux congés avec un faible taux de remplacement, un gros problème de déconnexion avec une forte dépendance liée à l'outil.

En ce qui concerne le bilan, les indicateurs sont excellents sur l'absentéisme et le turn over mais à ce

jour la structure est confrontée à une accidentologie qui reste importante, et à des problèmes de recrutement alors même que les salaires ont été revalorisés. Les indicateurs liés à la santé au travail même dans les équipes autonomes, restent stables. Cette forme d'organisation ne résout pas tous les problèmes. Pour en tirer les bénéfices, la volonté de la direction est très importante : il faut accepter de « perdre du temps » en réunion, en formation et en communication. La direction doit être convaincue des évolutions que cela peut apporter et croire en son projet.

”



Tommy DUBOIS,
Ergonome

“

Le développement des compétences est un vecteur de développement de la santé. Apprendre c'est développer sa santé. Utiliser et développer donc apprendre mais aussi les utiliser dans l'action, dans la maîtrise des situations c'est une source d'épanouissement aussi au travail. A l'inverse quand on subit le travail, quand on perd la main sur les situations de travail, c'est un vecteur de dégradation de la santé. Parler du travail évidemment c'est bon pour la santé. Dans beaucoup de secteurs d'activités, la formation peut être individuelle, technique, prescrite, descendante aussi donc un peu passive pour ceux qui y assiste et parfois aussi déconnectée de la réalité du terrain. Parfois aussi plus particulièrement dans le secteur de l'aide à domicile, des dispositifs de

formation peuvent se limiter à des actes d'hygiène.

Le plan de formation, le choix des thèmes qui sont identifiés par l'entreprise c'est une vision, une

traduction de la reconnaissance qu'a une organisation du travail sur ces métiers. En ce sens la formation doit constituer un levier pour mettre en débat des problématiques que les salariés rencontrent pour construire de nouveaux leviers en matière de santé et de conditions de travail.

Des expériences intéressantes ont été financées par les départements :

➤ **le tutorat** : une formation plutôt ancrée sur le réel et sur les situations dans l'action qui permettent de pouvoir un peu plus traiter les problématiques, les aléas etc.

➤ **le développement des connaissances sur les pathologies liées au vieillissement** : comprendre ce qu'est le vieillissement, les différentes formes pathologiques

du vieillissement, la question de la préservation de l'autonomie aussi, la participation active des personnes aux actes de leur vie quotidienne, le fait de penser l'alimentation comme un acte de la vie quotidienne et non pas uniquement un acte nourricier

➤ **la mise en discussion des paradoxes liés au temps** : entre les temps que les professionnels ont à disposition, les temps financés, le contenu du plan d'aide et les besoins en temps réel que les intervenants constatent quand ils arrivent au domicile des personnes. Le rapport au temps d'intervenant n'est pas du tout le même que celui d'une personne âgée ou d'une personne dépendante.

➤ **la confrontation à la détresse, la précarité et la mort**. Ces sujets ne sont pas souvent abordés dans les études. Pour certaines entreprises, structures associatives ou entreprises ces sujets ont pu être développés dans les plans de formation.

”

Cindy Lemettre,
Chargée de mission



“ L’Aract a réalisé 15 accompagnements auprès des SAAD en matière de prévention de l’absentéisme.

Concernant les causes à l’origine de ce phénomène, 4 facteurs récurrents ont été mis en évidence :

➤ Un déséquilibre entre les contraintes et les ressources du travail. D’un côté des contraintes physiques en mentales, des contraintes temporelles, de nombreux aléas, et de l’autre, une reconnaissance, une autonomie et un soutien social faible ainsi qu’une difficile conciliation des

temps entre le travail et le hors travail. Ce déséquilibre est à l’origine d’une fatigue chronique et d’une usure des salariés.

➤ Une usure qui se traduit en absences et qui alimente un cercle vicieux puisque les absences pèsent sur le travail des présents qui s’absentent à leur tour.

➤ Un phénomène qui pèse également sur la charge de travail des personnels administratif et d’encadrement dont les relations se dégradent avec le terrain.

➤ Et enfin, des relations de travail marqué par l’introduction des technologies de l’information qui sont des aides au travail mais dont les usages amènent des dérives et

contribuent à la dégradation des relations.

Pour faire face à l’absentéisme, 4 pistes se dessinent :

➤ Développer des usages de la télégestion et des smartphones qui favorisent la qualité de service et la QVT.

➤ Construire des compromis en matière d’organisation du temps de travail qui répondent aux besoins des bénéficiaires et aux besoins des salariés en termes de conciliation des vies professionnelles et personnelles.

➤ Retrouver des fonctionnements collectifs.

➤ Et favoriser la construction de parcours professionnels. ”



Regarder la vidéo

Mettre en place une démarche QVT dans les Services d’Aide à Domicile

<https://www.youtube.com/watch?v=3KjSV5wRAuE&t=8s>



Télécharger

Les services à la personnes
Repères sur le management dans les départements du Nord et du Pas de Calais (2016)

<https://hautsdefrance-aract.fr/blog/2017/04/21/services-a-personnes-reperes-management-departement-nord-de-calais/>

CE QU'IL FAUT RETENIR DES 3 TABLES RONDES

Prévenir l'absentéisme en développant les conditions de travail

- Développer des pistes pour prévenir l'absentéisme : une opportunité pour expérimenter la QVT !
- Un enjeu fort pour l'Aract, la Dreets et l'ensemble des acteurs Santé au travail de rester en soutien du secteur.
- Des thématiques sur lesquelles développer des actions avec des partenaires ou au sein des structures :

le dialogue social, le numérique, la mixité des métiers, l'innovation managériale

Autant de pistes qui représentent des opportunités pour les structures d'expérimenter des méthodes issues des démarches QVT.

Innover dans les modes d'organisations et de management

- Des innovations organisationnelles et managériales qui se diffusent en particulier en lien avec le développement des équipes autonomes,
- Des innovations porteuses de promesses sur le registre de la qualité de vie au travail et la santé au travail : développement du dialogue social et professionnel, qualité des collectifs de travail, management en soutien des équipes, développement des compétences.
- Des promesses qui supposent – pour se concrétiser – d'intégrer cette dimension QVT / Santé comme un axe de travail à part entière

- Une concrétisation qui dépend des modalités de conception des transformations, de leurs conditions de mise en œuvre et de pérennisation dans un processus d'amélioration continue.

- La nécessité de croiser les regards et développer des partenariats : structures évidemment (avec des acteurs pluriels au sein des structures, dont les acteurs du dialogue social), financeurs et autorités de régulation, acteurs de la santé et la qualité de vie au travail, acteur de l'emploi et de la formation pour aider les structures à passer des promesses aux réalités du travail.

Enjeux et initiatives autour du développement des compétences

- Le développement des compétences est un enjeu aux multiples registres : pour la santé et le développement des parcours des professionnels, pour la qualité de service, pour l'attractivité et la fidélisation au service du secteur.
- Au niveau régional, la mobilisation des partenaires dans le cadre du Hub Emploi Formation orienté métiers de l'aide à domicile, pour répondre aux enjeux d'attractivité – de recrutement, de développement de la formation – des compétences – des parcours professionnels, d'intégration – fidélisation – sécurisation des parcours et d'innovations prospectives. Des actions de sourcing et des actions préalables à l'accès à la formation ou l'emploi, sont en cours de construction.
- Du point de vue du développement de la santé au

travail, l'intérêt de penser la formation et les plans de formation en lien avec les situations réelles de travail et collectivement, débattre des problématiques rencontrées par les salariés et les leviers à développer.

- Des expérimentations à partager et développer : comme l'usage de la réalité virtuelle pour permettre aux professionnels ou futurs professionnels de se confronter à la complexité et diversité des situations de travail, dans un cadre sécurisé. Pour permettre également d'aider à la discussion sur le travail au sein des équipes.
- Enfin, l'intérêt qu'il y a à mailler les actions emploi / formation et celles en matière de santé / qualité de vie au travail : au niveau régional et au sein des structures.



Retrouver l'intégralité des webinaires en vidéo



**Prévenir l'absentéisme
en développant
les conditions de travail**

https://www.youtube.com/watch?v=0tV8-mf_M0w&t=645s



**Innover dans les modes
d'organisation et de
management**

<https://www.youtube.com/watch?v=PHCV1wedsWI>



**Enjeux et initiatives
autour du développement
des compétences**

<https://www.youtube.com/watch?v=yDKdBflwiE&t=139s>



TRAVAIL EN ATELIERS A DISTANCE

3 ateliers thématiques d'une durée 1h30, à distance, ont été organisés en parallèle l'après-midi, chacun reprenant 3 questions permettant de cadrer les échanges :

- **Quels sont les effets de ces organisations en matière de santé des professionnel.le.s ? Quels effets positifs et quelles problématiques "nouvelles" ?**
- **Quelles sont les actions développées en matière de prévention à partager ? Quelles pistes partager en matière de démarche, d'actions, d'outils ?**
- **Quels acteurs / ressources mobiliser pour aider les structures, à quelles conditions ? Quelles propositions ?**

ATELIER 1 :

Organisations en équipes autonomes : quelles actions pour la santé au travail ?

Animatrices : Chargées de mission de l'Aract

Perrine Hanicotte- Zitouni
Inès Brassens
Leslie Montabord

Nombre de participants

17

Les profils des participants

Essentiellement des structures (direction, chargé de projet, RH, une représentante CSE autre région), SST

La problématique et les questions abordées :

Échanger sur les organisations alternatives du travail (alternatives aux organisations traditionnelles, verticales, hiérarchiques : autonomie des équipes, travail global et non plus segmenté) et les liens à faire avec la santé des salariés :

- Quels sont les effets de ces organisations sur la santé au travail ?
- Ces organisations tiennent-elles leurs promesses ?
- Sont-elles à l'origine de nouveaux risques ?
- Comment développer / maintenir des démarches de prévention dans ces organisations ?



Les productions de l'atelier

Constats sur les effets des **organisations en équipes autonomes sur la santé au travail**

Les participants mettent en avant des **bénéfices attendus** :

- ▶ une entraide favorisée au sein des équipes.
- ▶ une entraide favorisée entre les équipes : d'autant plus favorisée que les équipes autonomes sont généralisées dans la structure.
- ▶ un soutien collectif permettant un sentiment d'appartenance.
- ▶ une communication renforcée : en partie grâce à la simplification des strates hiérarchiques.
- ▶ des effets sur la motivation, le sens au travail : des professionnelles libérées "d'un carcan imposé", de process / procédures / mode de fonctionnement parfois lourds. Des marges de manoeuvre plus importantes en particulier sur les plannings
- ▶ un encadrement de proximité positionné comme une ressource pour aider à résoudre les problèmes.
- ▶ une valorisation des métiers permettant une meilleure attractivité avec à la clé de la fidélisation (grand turnover dans le secteur) et du recrutement.

- ▶ une augmentation de la satisfaction des bénéficiaires. Ces bénéficiaires seraient plus flexibles (notamment sur des décalages d'horaires) car ils favorisent le relationnel avec la même professionnelle. Les relations seraient plus apaisées entre les bénéficiaires, leurs familles et les professionnelles. Les bénéficiaires et leurs familles se montreraient plus indulgents face aux aléas du quotidien (décalage des horaires, modification du jour de passage, etc.). La satisfaction des bénéficiaires participe de l'image de l'association et permet d'attirer d'autres bénéficiaires.
- ▶ une meilleure performance avec des plans d'aides effectués presque totalement. Des salariés plus impliqués et donc plus productifs
- ▶ une prévention des risques professionnels plus en amont et moins curative. Le premier risque concerné est le risque routier avec la réduction des temps de trajet. Les professionnelles seraient moins stressées et plus soutenues par leur équipe. Les professionnelles connaissent mieux les bénéficiaires et leurs besoins. Elles peuvent anticiper le besoin en matériel mais aussi en aide humaine (binôme). Des impacts sont attendus sur les RPS comme sur les TMS.
- ▶ diminution de l'absentéisme.

Les participants mettent également en avant **des risques possibles ou avérés** :

- Intensification du travail, épuisement des professionnelles, souffrance possible : une difficulté à poser des limites, pour des professionnel.le.s pour qui leur activité à un sens important. Risque important lors des périodes avec un absentéisme important (contexte actuel avec le covid par ex.), périodes pendant lesquelles les professionnelles peuvent compenser les absences.
- Le droit à la déconnexion. La question de l'outil est centrale, les équipes détournent des outils grand public. Que fait-on de la confidentialité des données ? Quelles règles de fonctionnement partagées ?
- Le changement : une transformation organisationnelle est longue et les salariés peuvent s'essouffler lors du changement ou en attendant les résultats du changement. Il y a un risque de réticence au changement, des difficultés de projection pour certains collaborateurs. Il y a un temps de maîtrise de nouveaux matériels, logiciels...
- Le coût de la transformation, le temps investi, le coût des temps de régulation.
- En cas d'absentéisme, il y a un risque important de report de charge sur une même équipe.

L'item qui s'est imposé autant comme un bénéfice qu'un risque est la conciliation vie pro/vie perso.

Au-delà d'une vision mécanique des effets des organisations en équipes autonomes, les participants mettent en avant l'importance des conditions de mise en œuvre de ces organisations :

- des conditions à construire en fonction de la structure, de son histoire, les problématiques rencontrées, la qualité des relations sociales, les modes de management, etc.
- Partage de l'expérience d'une structure qui a mis en place "un cadre sécurisé simple" autour de 4 dimensions à respecter dans les équipes : les besoins des bénéficiaires, la réglementation liée au code du travail, l'équilibre économique et l'attitude co-responsable.
- Un point central à traiter ("le nerf de la guerre") : le planning, souvent le premier axe de travail au sein de la structure.
- La formation de l'encadrement (les "coachs") et des équipes.
- Accepter que les équipes développent des fonctionnements différents et "laisser le temps aux équipes qui peuvent évoluer différemment.



Les actions développées / pistes à partager en matière de prévention

Les participants ont partagé un point de vigilance : les actions ou pistes de travail sont fonction de la taille de la structure.

- ▶ Rôle du CSE et de la CSSCT : mission importante sur ce sujet, pour faire le lien avec les équipes et aider à faire remonter les problématiques. Un rôle en coordination avec la RH, la direction sur l'évaluation des risques professionnels.
- ▶ Des actions à développer avec l'appui des SST : DUERP
- ▶ Des actions qui montrent l'intérêt de la complémentarité / combinaison des registres d'actions. Expérience d'une structure :
 - référente santé sécurité au travail (une ancienne AVS) qui est en appui aux équipes par exemple sur les cas complexes, qui peut aller au domicile.
 - + le rôle de l'animatrice Prap 2S.
 - + plan de prévention avec la Carsat (notamment pour aider au développement de moyens matériels comme des kits avec des draps de glisse par ex.).
 - + optimisation des plans d'aide, avec la possibilité d'être

en binôme quand nécessaire.

- Intégrer la discussion sur les situations difficiles, complexes au sein des équipes autonomes : ces dernières permettent par exemple une libération de la parole sur des situations de harcèlement par ex.
- ▶ Une autre structure montre l'intérêt d'agir sur plusieurs registres :
 - La transformation organisationnelle ne doit pas oublier de s'appuyer et de poursuivre le travail "classique" de prévention : DUERP
 - animateurs de prévention (formation Carsat)
 - Ergothérapeute
 - Tutorat avec des IDEC sur les situations difficiles

Ces différentes actions supposent une bonne intégration / coordination avec les équipes autonomes. Par exemple, au sein de cette structure, la coordinatrice sociale a un rôle important dans la mise en place des nouveaux plans d'aide : nécessité d'échanger avec les équipes pour que leur décision notamment sur le planning et les tournées tiennent compte des besoins de ces nouveaux bénéficiaires.



Point de vigilance

Transformer ne signifie pas "effacer", il est important de garder les actions de prévention qui fonctionnent et qui ont fait leur preuves.
Il ne s'agit pas de recommencer de zéro mais de re-mobiliser ou de réadapter des outils existants.



Les acteurs/ressources à mobiliser/développer

- Services de santé au travail, Carsat, Aract
- Des freins repérés pour mettre en place des démarches de prévention, amélioration des conditions de travail : manque de temps pour les IRP depuis la réforme, des financements qui devraient intégrer davantage ce sujet ("identifier des risques, c'est aussi mettre en place une démarche participative qui demande du temps, notamment de coordination).
- Des besoins ou propositions : la prévention est un travail continu qui suppose des financements pérennes au-delà des AAP (financements temporaires) ; nécessité de développer les relations directes / les temps d'échange entre financeurs et équipes (d'autant plus quand ce sont des équipes autonomes) et entre acteurs de la santé au travail et équipes.

Il est nécessaire de s'appuyer sur les OPCO notamment pour la formation des managers. Il est important d'accompagner ces métiers très impactés dans ces nouveaux modèles, c'est une nouvelle façon d'organiser et de manager le travail.



Besoins / sujets / questions à creuser

- **La construction "adaptée" des transformations organisationnelles et les conditions de réalisation** (fonction de la situation de la structure : histoire, relations sociales, problématiques existantes ...).

Place, rôle et moyens des IRP.

- **Des lieux d'échanges, connaissance / inter connaissance entre financeurs, les professionnelles de terrain / équipes, les acteurs de la santé au travail.**
- **L'amélioration continue** : au-delà de la mise en place de démarche de prévention, comment tenir ces démarches sur le long terme, comment les renouveler, etc.
- **Des espaces d'échanges entre structures permettant de dépasser l'aspect concurrentiel.** L'idée étant de permettre aux structures de s'inspirer des méthodes, outils, organisations mis en place dans d'autres structures mais également d'éviter ceux qui ont dysfonctionné. Des temps d'échanges entre "décisionnaires/organiseurs du travail"

ATELIER 2 :

Peut-on encore innover en matière d'organisation du temps de travail ?

Animateurs : Chargés de mission de l'Aract

Cindy Lemettre
Xavier Leroy

Nombre de participants :

18

Les profils des participants :

Dirigeants de structures, syndicalistes, responsables de secteurs, fonctions RH, agents des conseils départementaux, inspecteurs du travail

La problématique et les questions abordées :

Travail morcelé, horaires atypiques, grande amplitude horaire des journées de travail, nombreux aléas à l'origine de changements de planning intempestifs, pression temporelle lors des déplacements et des interventions auprès des bénéficiaires... le temps de travail dans le secteur de l'aide à domicile concentre de multiples contraintes qui altèrent la santé et la satisfaction au travail.

Cet atelier d'échange centré sur les innovations possibles en matière de temps de travail poursuivait un double objectif :

- **Partager des points de vue, des questions, des expériences d'innovation** visant à construire de nouveaux compromis pour répondre aux besoins des bénéficiaires et aux besoins des salariés en termes de conciliation de la vie professionnelle et vie personnelle.
- **Co-construire les leviers et pistes de travail à expérimenter dans les SAAD et recenser les besoins d'accompagnement pour leur mise en oeuvre.**



Productions / Résultats de l'atelier

• **Temps de travail : au croisement de contraintes multiples et variées...**

L'**amplitude horaire des journées de travail** est pointée par les participants comme une contrainte majeure du temps de travail des aides à domicile qui nuit à leur possibilité de concilier travail et hors travail.

Les **exigences fortes exprimées par les bénéficiaires, leurs besoins qui se concentrent à certaines heures de la journée, les interventions à mettre en place en urgence** (lors de sorties d'hospitalisation par exemple) laissent peu de marges pour agir sur cette amplitude. Des marges de manœuvre d'autant plus faibles que **les temps d'intervention sont imposés aux structures par des plans d'aide**, avec des possibilités d'ajustement qui leurs sont laissés qui varient d'un département à l'autre. **Un taux d'absentéisme élevé, des salariés qui cumulent plusieurs employeurs**, sont également identifiés comme des facteurs qui amplifient les contraintes temporelles des intervenants de terrain.

Des contraintes qui, selon les participants, pèsent fortement sur le vécu au travail, du fait des caractéristiques de la population d'aide à domicile composée à 95% de femmes, fréquemment en situation de monoparentalité.

• **Temps de travail : des propositions d'actions à divers niveaux...**

- ▶ Innover et **étoffer l'offre de service et adopter une nouvelle posture** vis-à-vis du bénéficiaire

“ *Il faut oser proposer autre chose et sortir des sentiers battus !* ”

Accompagnement social, aide aux aidants, transports, etc...une offre diversifiée pour les structures représente une possibilité de combler les plannings et d'améliorer les conditions d'emploi en proposant des contrats avec plus d'heures et ainsi limiter le nombre d'employeur pour un intervenant à domicile.

Par ailleurs, être force de proposition auprès des bénéficiaires et proposer des interventions qui « sortent de leurs habitudes » comme un brushing associé au lavage des cheveux à une heure décalée par rapport à l'heure habituelle de la toilette, c'est aussi une manière d'« ouvrir le champs des possibles » pour le bénéficiaire et pour la structure.

► Manager les individus et les équipes

“ Un management à l'écoute des indisponibilités, qui reçoit individuellement les intervenants pour trouver un consensus est source de fidélisation ! ”

Une posture managériale à développer : basée sur l'écoute, la valorisation, l'équité, le droit à l'erreur.

Un manager ayant conscience de son rôle, qui travaille sur la confiance, l'engagement et ne cherche pas à tout gérer et à être dans le contrôle systématique...

“ Il faut favoriser le lâcher prise des personnels d'encadrement ! ”

Une **alternative à construire quant à la manière d'envisager les collaborations au sein d'une équipe** : associer les intervenants pour l'élaboration des plannings, voire évoluer vers des équipes autogérées / équipes autonomes, permet une appropriation des contraintes et un véritable regard sur le plan d'aide :

“ Une gestion intelligente par l'équipe qui s'organise entre elle est la seule chose qu'on puisse avoir pour ajuster les plans d'aide au plus près du besoin ! ”

► L'aménagement du temps de travail

Travail posté : les participants se questionnent : n'est-ce pas un passage obligé ? **Ne doit-on pas y venir progressivement ?** Cette modalité d'organisation offre des avantages :

- Réduction de la fatigue et favorisation de la récupération
- Meilleure conciliation travail / hors travail (pour prendre des rendez-vous par exemple)
- Des effets sur la satisfaction au travail : moins d'isolement compte tenu du travail en binôme qu'implique le travail posté
- Meilleure coordination d'équipe et par secteur

- Moins d'absentéisme
- Prestations homogènes

Les participants évoquent **plusieurs conditions à réunir** pour parvenir à mettre en place le travail posté :

- Une vraie volonté de l'équipe
- Un personnel suffisant et associé en amont de la démarche
- Dégager du temps pour se former et échanger sur les pratiques
- Équilibrer le nombre de prestation entre le matin et le soir
- Que sa mise en place se fasse dans un souci d'équité entre aide à domicile
- Contrat de travail caractérisé par un nombre d'heure limité
- Capacité de la structure à négocier les horaires avec le bénéficiaire / client
- Prévenir le risque de rigidité inhérente à cette modalité d'organisation

► L'organisation des remplacements

Le groupe de travail évoque 2 pistes pour favoriser la gestion des aléas du planning :

- Mettre en place d'une équipe dédiée aux remplacements prévus et imprévus
- Prendre du recul par rapport aux besoins des usagers (en particulier en cas de remplacement)

► Les temps d'échanges et de coordination

Temps d'échanges entre le personnel administratif et d'encadrement et les personnels de terrain, des temps d'échanges entre aides à domicile, des permanences pour accueillir les intervenants, des moments de convivialité... sont également des pistes pour agir ! Autant de façons de créer du collectif, de la confiance, de l'entraide et faire face collectivement aux contraintes temporelles.

► La diversité des recrutements

Développer une plus grande mixité des métiers en vue de faire face aux problématiques de recrutement.



Besoins / sujets / questions à creuser

- L'accompagnement des structures sur la prévention des risques routiers.
- Travailler sur la diversification des prestations.
- Travail sur le temps de coordination avec les financés.
- La montée en compétence des auxiliaires de vie. Regret : beaucoup d'action à destination des demandeurs d'emploi et non des salariés.
- Travailler sur le lâcher prise de l'encadrement intermédiaire qui : « ...est entre le marteau et l'enclume. Il doit répondre aux attentes des salariés, du bénéficiaire, de la famille et de la structure ».
- Travailler sur l'encadrement intermédiaire en termes de management : « Ne plus avoir de « petits chefs », « faire évoluer les postures... ».

ATELIER 3 :

Comment rendre attractifs les métiers du secteur et fidéliser les salariés ?

Animateurs : Chargés de mission de l'Aract

Jason Sauvé
Catherine Ruffin-Beck
Sophie Cabaret

Nombre de participants :

21

Les profils des participants :

Direction / encadrants de structure,
responsables de secteurs de structure,
conseillers Opco
Médecin du travail, institutionnels

La problématique et les questions abordées :

Cet atelier proposait d'échanger sur les problématiques de recrutement et de fidélisation des travailleurs dans les métiers des SAP en partageant collectivement les expériences, les besoins, les freins et leviers identifiés.



Productions de l'atelier sur les enjeux

Des enjeux à plusieurs niveaux, organisés comme suit :

Au niveau macro-économique :

- Apporter satisfaction à l'utilisateur
- Disposer de ressources suffisantes pour répondre aux demandes / besoins
- Pérennité des structures et de l'offre de service
- Faire face au virage domiciliaire et au vieillissement de la population
- Développer les territoires ruraux
- Proposer une offre qualitative en veillant à l'amélioration de la qualité du service pour améliorer la qualité de vie des aînés et personnes dépendantes
- Favoriser la bientraitance
- Politique commune entre secteur public et secteur privé
- Rendre visible le métier, rendre le métier plus accessible

Au niveau institutionnel :

- Stabilité des équipes
- Favoriser l'esprit d'équipe
- Améliorer la QVCT d'équipe,
- Favoriser / améliorer l'engagement individuel et collectif
- Avoir du temps pour travailler sur des sujets d'évolutions
- Améliorer la gestion de la structure
- Se concentrer sur le développement des compétences (professionnalisation et parcours de qualification)



Productions de l'atelier sur les constats

Lors de ce temps d'échange sur les constats, les participants à l'atelier ont exprimé leur difficulté à :

- **Fidéliser** les salariés : turn over et absentéisme importants
- **Recruter** : problème de sourcing et de concurrence avec d'autres métiers comme ceux de la propreté.

Bien que les métiers de SAP aient été identifiés comme porteurs de sens au travail et d'utilité sociale lors de nos échanges, de nombreuses difficultés ont été révélées :

- Des salaires faibles et une précarité d'emploi (temps

partiel) alors qu'il nécessite une prise de responsabilités auprès des usagers.

- Le manque de visibilité des métiers du SAP et des évolutions possibles notamment auprès des jeunes.
- Une image de métiers peu ou pas qualifiés donc peu attractifs pour certaines familles lors de l'orientation (métiers qualifiés péjorativement).
- Des mobilités professionnelles peu connues.
- Des métiers qui attirent ceux qui ne « peuvent pas y travailler » (famille monoparentale ayant elle-même des difficultés de garde, problème de mobilité,).

Des problèmes liés à la mobilité :

- Permis de conduire nécessaire notamment en milieu rural.
- Non prise en charge des frais de trajet et bien souvent la nécessité d'utiliser son véhicule personnel pour les déplacements.
- Une image figée sur les anciens fonctionnements alors que les métiers évoluent.

Une représentation négative et de nombreux préjugés en partie justifiés par la pénibilité au travail et des conditions de travail difficiles :

- La pénibilité des tâches, nombreuses contraintes physiques exemple pris de la toilette.

- Des horaires décalés de travail et morcelés dans une journée de grande amplitude (sans atteindre forcément un temps plein) : difficulté à concilier les temps entre la vie professionnelle et personnelle avec la nécessité de travailler le weekend, rythmes de travail non compatible avec une vie familiale.
- Le travail en autonomie mais également isolé alors que le sentiment d'appartenance et d'intégration est nécessaire.
- La gestion de responsabilités et de situations complexes et parfois de conflits pour des métiers peu valorisés.
- Des métiers très féminisés.
- Manque de marges de manœuvre et de pouvoirs agir face à certains de ces constats.



Production de l'atelier sur les leviers d'actions

De ces enjeux et constats, ont pu être identifiés un ensemble de leviers d'actions permettant de travailler sur l'attractivité et sur la fidélisation au sein du secteur. Ces leviers s'articulent et se déclinent autour d'un ensemble de pôles :

Au niveau des contenus et de l'organisation du travail,

les principales pistes d'actions sont en lien avec le fait de :

- Communiquer, valoriser et sensibiliser sur les métiers pour travailler sur les représentations inhérentes au secteur.
- Développer les marges de manœuvre et le pouvoir d'agir au sein des organisations.
- Travailler sur la question des temps et des temporalités au sein des structures (en agissant notamment sur la question des plannings, de la conciliation des vies, etc.).
- Mener une réflexion profonde et pluridisciplinaire sur les politiques de rémunération à différentes échelles.
- Faciliter la mobilité (via une réflexion sur l'usage des véhicules de service/fonction, l'optimisation des déplacements ou encore faciliter l'accès au passage du permis de conduire).

Concernant la santé au travail,

le levier principal est relatif à :

- La réduction de la pénibilité en venant agir sur la diversité des contraintes de travail (contraintes physiques mais aussi organisationnelles, environnementales ou psychiques) de ce secteur qui, en fonction des conditions d'exposition et de leur durée, peuvent avoir des effets irréversibles, à plus ou moins long terme sur la santé des salariés.

Au niveau des compétences et des parcours,

les principaux axes d'amélioration sont

- Le développement des perspectives d'évolution dans les structures.
- La communication, valorisation et sensibilisation à propos des parcours et des perspectives d'évolution.

- Un travail sur les parcours d'intégration et de formation pour sécuriser les professionnels via l'enrichissement des pratiques actuelles (binôme, tutorat, etc.) ou l'expérimentation de pratiques innovantes (AFEST, simulation, etc.).

En lien avec l'égalité professionnelle,

la piste d'actions qui ressort principalement est :

- Le ciblage de nouveaux publics qui sont habituellement éloignés du secteur (il était question ici des hommes, jeunes et personnes empêchées.) en retravaillant notamment sur la définition des besoins, des fiches de poste, du sourcing et des pratiques de recrutement.

Concernant le management,

les recommandations gravitent autour de :

- La mise en place/le renforcement des espaces de discussions sur le travail.
- Le développement/le renforcement des collectifs de travail.
- La mutualisation des besoins RH au sein des structures.
- Le développement et l'expérimentation de nouveaux modes d'organisation (équipes autonomes, etc.).

Enfin, **d'autres leviers** ont pu être soulevés tels que :

- Le renforcement des partenariats avec les institutions sur les territoires
- Le développement de dispositifs d'accompagnement spécifique (appel à projet, etc.)
- La mise en place de ressources mutualisées pour les structures (assistante sociale, crèche, préventeur, etc.).

Siège social :
197 rue Nationale
59800 LILLE
Tél : 03.28.38.03.50

Amiens :
11 rue Noyon
80000 AMIENS
Tél : 03.22.91.45.10

www.hautsdefrance-aract.fr

Mail : hautsdefrance.aract@anact.

Suivez-nous !



ARACT HAUTS DE FRANCE



ARACT HAUTS DE FRANCE



@ARACTHDF



ARACT - HDF

Remerciements :

Nous remercions toutes les personnes ayant participé à l'animation de cette journée régionale .

- ⊗ **Cécile Delemotte**, Adjointe à la responsable du Pôle Travail de la DREETS,
- ⊗ **Maryvonne Delattre**, Directrice de l'AADCMO,
- ⊗ **Sylvia Beaurain**, Responsable de secteur, AADCMO,
- ⊗ **Marion Coquelle**, Consultante, Aegist Conseil,
- ⊗ **Marjorie Lefebvre**, Dirigeante Fondatrice de Canopée,
- ⊗ **Dominique Potier**, Responsable du service de la qualité et des financements au sein de la Direction de l'autonomie et de la santé, au Conseil Départemental du Pas-de-Calais
- ⊗ **Marie Gerard**, Responsable de Pôle à la direction de l'autonomie au Département du Nord,
- ⊗ **Mohammed Asfour**, Direction de la formation professionnelle, Département animation stratégique, Service pilotage et animation partenariale, Responsable de projet, au Conseil Régional Hauts-de-France,
- ⊗ **Maxime Kempa**, Ingénieur conseil, Carsat Hauts-de-France,

- ⊗ **Emilie Levasseur**, Conseillère en prévention, Préssoa,
- ⊗ **Laurence Samain**, Ergonome, Préssoa,
- ⊗ **Tommy Dubois**, Ergonome, Pôle Santé Travail,
- ⊗ **Catherine Ruffin-Beck**, Chargée de mission, Aract Hauts-de-France,
- ⊗ **Cindy Lemette**, Chargée de mission, Aract Hauts-de-France,
- ⊗ **Inès Brassens**, Chargée de mission, Aract Hauts-de-France,
- ⊗ **Jason Sauvé**, Chargée de mission, ergonome et psychologue du travail, Aract Hauts-de-France,
- ⊗ **Leslie Montabard**, Chargée de mission, Aract Hauts-de-France,
- ⊗ **Perrine Hanicotte-Zitouni**, Chargée de mission, Aract Hauts-de-France,
- ⊗ **Sophie Cabaret**, Chargée de mission, Aract Hauts-de-France,
- ⊗ **Xavier Leroy**, Chargé de mission, Aract Hauts-de-France.

Rédaction et Mise en page : Delphine Legrand et Valentine Delannoy-Reinquin - Service Communication Aract Hauts-de-France

Avril 2022