



Rapport au travail

Le domicile a-t-il trouvé la bonne recette ?

Percuté par les nouvelles attentes des salariés, par des enjeux internes structurels et par une réforme qui s'apprête à rebattre les cartes, le secteur du domicile traverse une période pivot. Ses acteurs doivent faire preuve d'ingéniosité pour apporter des réponses dans un contexte contraint.

Les attentes émergentes

« Le rapport au travail a changé en quelques années », estime Thierry Nicolosi. Grégory Bornuat le rejoint, insistant sur l'impact de la crise Covid qui aurait précipité ces évolutions. « Les jeunes travaillent dans une structure qu'ils apprécient pour pouvoir accéder à des loisirs, profiter de leur vie privée au mieux », complète Valérie Plé. Pour répondre à cette donne, elle évoque des mesures comme la semaine de quatre jours ou des horaires adaptées pour la garde d'enfants prises par certaines associations du réseau. « Je vous rejoins sur la flexibilité », confirme Dimitri Cuvigny. « En arrivant à ADS, ce que je recherchais, c'était d'avoir un emploi et du temps pour moi. » Tous s'accordent pour expliquer que ces évolutions concernent tous les salariés, pas uniquement les jeunes.

DE L'ÉCOUTE

Valérie Plé met en avant un changement de paradigme récent avec une plus grande attention portée aux attentes des équipes. « Avant, on était dans un schéma plus strict. Aujourd'hui, aussi face aux problèmes de recrutement, on écoute davantage le salarié et ses besoins pour adapter l'intervention. » Pour Grégory Bornuat, ce soutien et cette écoute sont essentiels dès le départ. « Le premier volet de notre parcours d'intégration est de rassurer, d'accompagner les salariés sur leur agilité et leur capacité à avoir confiance en eux. Le rôle des organisations est de leur dire qu'ils ont des compétences, des savoir-faire, des savoir-être. » Sans oublier le nécessaire travail sur la montée en compétences progressive par des formations techniques. « Ce qui remonte du terrain, c'est ce besoin d'être écouté. C'est d'avoir quelqu'un qui peut donner des conseils face aux difficultés, car au domicile, on peut se sentir seul », ajoute Dimitri Cuvigny. Ces notions d'échanges et de rencontres, que la situation soit bonne ou mauvaise, sont indispensables. « On fait des choses dans le domicile qui n'existent pas ailleurs : avoir dix personnes dans dix lieux qui travaillent en équipe ! On a un train d'avance là-dessus », relève Grégory Bornuat. ■



Nous devons faire preuve d'agilité dans nos organisations face à ces nouveaux besoins.

GRÉGORY BORNUAT



« Ce qui est mis en exergue, c'est un besoin de soutien, d'accompagnement au quotidien, de reconnaissance. Ce changement fait partie des attentes exprimées par les salariés : ne pas se retrouver seul, être écouté, bénéficier d'un management de proximité. »

THIERRY NICOLOSI
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADAPA

« Nous mettons en place plein de plans d'action pour contribuer à attirer des candidats. Il faut aussi jouer sur le sens de nos métiers. On intervient auprès de l'humain. Le salarié à domicile sera peut-être le seul contact d'une personne dans la semaine. C'est ça qui donne du sens à nos métiers. »

VALÉRIE PLÉ
RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES
À LA FÉDÉRATION ADMR DE L'AIN



« On n'est plus sur l'aide à domicile d'il y a quelques années. On entre vraiment dans l'intimité des bénéficiaires et il est important que l'on soit en lien avec les infirmiers pour accompagner au mieux la personne. »

DIMITRI CUVIGNY
ASSISTANT DE SECTEUR
À AIN DOMICILE SERVICES

« Ce que l'on propose avec la notion de travail en équipe dans nos organisations, c'est un cadre de confiance. Nos salariés, même s'ils veulent de l'autonomie, des marges de manœuvre et qu'ils ont des capacités à proposer des choses, ont aussi besoin de repères. »

GRÉGORY BORNUAT
DIRECTEUR D'AIN DOMICILE SERVICES



En quête d'une nouvelle image

« Valoriser nos métiers, montrer leur utilité et leur impact social important est un travail d'agriculteur. On sème, mais on va récolter dans trois, quatre, cinq ans », concède Grégory Bornuat. « La communication est très importante. Nos métiers ont gardé mauvaise presse. Quand on pense à l'aide à domicile, on pense aux travaux ménagers et ça n'attire pas », regrette Valérie Plé. « On est sur des métiers du prendre soin qu'il faut découvrir, comprendre », précise Thierry Nicolosi, insistant aussi sur la dimension d'expertise. « Tout ce que l'on tente au quotidien, c'est pour répondre aux besoins des personnes en préservant nos ressources humaines. On continue d'avancer. Il y a des choses qui reposent sur notre responsabilité d'employeur, mais nous sommes contraints sur nos financements », résume Grégory Bornuat.

LES SAD COMME RÉPONSE ?

Sur cet aspect de valorisation, la réforme des SAD (Service autonomie à domicile) sera, à condition de s'en donner les moyens financiers, un grand progrès avec sa vision d'une réponse unique, pluridisciplinaire, coordonnée et globale. « Elle permet de révéler que nos professionnels du domicile sont des portes ouvertes sur le monde avec une capacité de voir à 360° », relève Grégory Bornuat. « L'avantage, c'est que ça les met de pair-à-pair. Aujourd'hui, ils sont souvent considérés comme des salariés secondaires. Demain, ils seront aussi importants que le docteur ou l'infirmier pour accompagner la personne. » ■





La révolution du travail en équipe

Une bascule s'est produite dans les modes de travail à la fin des années 2010. Ainsi, en 2018, l'Adapa a fait le choix de ses équipes à responsabilités élargies, semi-autonomes, pour aborder les problématiques métier. « On est dans la prise d'autonomie nécessaire et un processus qui permet de travailler sur la reconnaissance du métier et la valorisation des compétences des professionnels. Les aides à domicile ont besoin plus que jamais que leurs compétences soient reconnues à leur juste valeur. Elles ont besoin d'expérimenter des choses, d'être entendues », revendique Thierry Nicolosi.

Une évolution proche a aussi concerné ADS. « La bascule s'est faite, car si on ne faisait rien, on allait dans le mur », rappelle son directeur Thierry Nicolosi ajoute : « On était arrivés au bout de ce qu'il était possible de faire dans une organisation qui semblait dysfonctionner. » 2018, c'est aussi l'année où ADS a mis en place son organisation en équipe autonome. « Je suis revenu là-dessus », insiste Grégory Bornuat. « On ne travaille pas en équipe autonome, mais en équipe. La différence, c'est qu'il y a une organisation, un cadre commun. Sinon, on peut vite dériver sur du freelance. »

Limiter l'usure

Si le réseau ADMR, par sa structure composée d'associations locales indépendantes, n'a pas déployé de manière uniforme un modèle d'équipes semi-autonomes, il a misé sur la prévention des risques professionnels. Dans chaque association, un référent accompagne les salariés sur le maintien dans l'emploi et la prévention de l'usure professionnelle dans un secteur où le taux d'absentéisme est assez élevé. Pour Thierry Nicolosi, ces actions ne sont qu'un début. « Elles doivent nous amener à aller au-delà, à penser les rythmes et l'organisation du travail. Il faut que l'on fasse notre révolution. C'est un enjeu fondamental dans un contexte de pénurie de personnels. »

La rémunération, seul frein au recrutement ?

« La réponse est multifacteur, mais il serait nécessaire que nos salariés soient mieux rémunérés pour le travail d'utilité publique qu'ils font », tranche Grégory Bornuat. Thierry Nicolosi abonde en son sens, regrettant que « ce soit des travailleurs essentiels, mais pas au point d'être payés au-delà des barèmes actuels. » Malgré les progrès de l'avenant 43, Valérie Plé rappelle que les premiers échelons sont désormais rattrapés par le SMIC. « Il faut une prise de conscience, taper un grand coup pour que nos salariés soient mieux rémunérés et pour attirer davantage de candidats. »

Ils appellent à un soutien à tous les niveaux pour reconnaître des salariés engagés au quotidien et regrettent le manque de moyens pour répondre aux enjeux de l'avenir. « On fait beaucoup, parfois avec des bouts de ficelle et ça ne peut pas durer indéfiniment. Il faut consacrer des investissements lourds », résume Thierry Nicolosi.

Deux versants

« L'attractivité non monétaire, c'est notre affaire. On fait énormément de choses à

notre niveau. » Il évoque entre autres les nouvelles formes d'organisation du travail, mais aussi les mesures comme la flotte de véhicules. « C'est un élément essentiel de reconnaissance qui améliore le sort de nos aides à domicile et les valorise dans l'exercice de leur métier. »

Mais toutes ces mesures et transformations ont-elles un impact sur le recrutement ? « Je ne suis pas sûr que l'on ait la réponse. S'il faut évaluer le phénomène en chiffres, c'est un petit peu compliqué » informe Thierry Nicolosi. Côté fidélisation, Grégory Bornuat met en avant la reconnaissance des professionnels qui leur a donné une vision nouvelle du métier grâce à une meilleure organisation du travail. « Sur le recrutement, j'ai un discours plus mitigé », tempère-t-il, insistant sur la notion d'engagement. Il décrit un cercle vertueux se créant entre l'engagement des équipes et la mise en place d'aménagements par les employeurs, renforçant l'engagement initial. ■

ANIMATION	XAVIER JACQUET, CHRISTOPHE MILAZZO
SYNTHÈSE	CHRISTOPHE MILAZZO
RÉALISATION RCF	MAUREEN MATRINGHEN
PHOTOS	GUILLAUME CATHALA

Cette table ronde sera disponible en podcast le 27/09/2024 sur <https://www.interaction01.info/>