

 **PRENDRE SOIN DE NOS SALARIÉS  
POUR PRENDRE SOIN DES  
BÉNÉFICIAIRES / USAGERS**

**FACT territorial en Occitanie :**

*« Les conditions de travail,  
facteur d'attractivité et de prévention  
de la désinsertion professionnelle  
dans le secteur des services à la personne »*

En 2022, en partenariat avec le PRST, la Région et l'ARS, l'Aract Occitanie lançait un appel à projet du Fonds d'Aide pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) : « **Les conditions de travail, facteur d'attractivité et de prévention de la désinsertion professionnelle** ».






Au cours de l'année 2024, deux temps de rencontre ont été réalisés avec les 4 porteurs de projet de l'aide et de l'accompagnement à domicile. Il s'agissait de tirer les principaux enseignements de leurs expériences.

Ce cahier est issu des échanges collectifs, il retrace les différents points de vue et les différents leviers pour agir.

Nous remercions l'ensemble des participants pour leur contribution.

## ► LES 4 PORTEURS DE PROJET DANS LE SECTEUR SAP ET PARTICULIÈREMENT DANS LES SERVICES D'AIDE ET D'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE

Qui a participé à la réalisation de ce document ?

PORTEUR DE PROJET	QUI ?	NATURE DU PROJET	TYPE D'ACTIONS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mélanie JOUGLA</b>, Directrice.</li> <li>• <b>Christine FARNALLIER</b>, Consultante.</li> </ul>	Equipes autonomes (attractivité)	Fact Individuel
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marie ALAYRAC</b>, Directrice APAS82</li> <li>• <b>Anne-Marie TRIAIRE</b>, Directrice ACEF.</li> <li>• <b>Jérôme MOUDENS</b>, Directeur de l'Autre Rive.</li> <li>• <b>Cathy DUCOS</b>, Consultante.</li> </ul>	Equipes autonomes (attractivité)	Fact Collectif 3 structures
 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gaëlle ALBARIC</b>, Directrice Face 11,</li> <li>• <b>Caroline CAZI</b>, Directrice Face 34,</li> <li>• <b>Gaëtan CABIE</b>, Responsable Ouest Audois de Face 11.</li> <li>• <b>Annie MARXER</b>, Consultante.</li> </ul>	Egalité professionnelle et prévention désinsertion et usure professionnelle	Fact Collectif 11 structures
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bernadette RODRIGO</b>, Directrice,</li> <li>• <b>Cédric PUERTA</b>, Coordinateur</li> <li>• <b>Alexandre BERTO</b>, Responsable RH.</li> <li>• <b>Marie-Pierre POULOSSIER</b>, Consultante.</li> </ul>	L'élaboration du « bon planning » (attractivité)	Fact Individuel

## ► LES 5 POINTS CLÉS À TRAVAILLER DANS LE SECTEUR SAP POUR FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ

### 1 Changer collectivement l'image du métier auprès des médias, des bénéficiaires et de leurs familles.

« Il faut montrer le vrai quotidien, la vraie réalité du travail, l'utilité. Il faut prendre la place de ceux qui parlent à notre place sans connaître notre vrai métier ».

### 2 Changer les représentations/ le regard de tous les acteurs de terrain pour favoriser le dialogue entre tous les métiers.

Le regard sur les professionnels (« bon nombre de professionnels sont engagés et ont envie de bien faire »), le regard sur le travail réel, sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), sur les actions possibles à mettre en place.  
« Il faut redonner de l'envie, se « remettre des étoiles dans les yeux », montrer que c'est possible ».

### 3 Stabiliser et sécuriser le travail.

Il s'agit de réduire des « imprévus » (ex : changement de planning de dernière minute qui crée de l'inconfort pour tout le monde...). « Cela passe en premier lieu par dire non à de nouvelles demandes alors que l'équipe est déjà débordée ». « Il faut des fois requestionner notre modèle économique ».

### 4 Accompagner, former à tout âge pour mieux faire face aux changements, mieux faire face à l'introduction de nouveaux outils (numérique notamment), mieux faire face à de nouvelles problématique chez les bénéficiaires/usagers...

### 5 Donner des perspectives d'évolution professionnelle.

Il faut construire des parcours pour les professionnels et valoriser les compétences des salariés notamment au travers de la « VAE ».

### UN BONUS

La mixité pour valoriser le métier, favoriser le travail au quotidien, équilibrer les niveaux d'exigence des interventions. Mais il y en a encore du travail à faire pour décaler les représentations ... des familles, des dirigeants et des intervenantes.



## ► LE SECTEUR SERVICE À LA PERSONNE, UN SECTEUR D'AVENIR QUI CHERCHE À SE RÉINVENTER

*Dans un monde où la population vieillit, où les carrières s'allongent et où la dépendance s'intensifie, le secteur du Service à la Personne (SAP) apparaît comme une évidence : un pilier économique, social et humain du XXI<sup>e</sup> siècle. Pourtant, sur le terrain, la promesse se heurte à une réalité bien plus complexe. Recrutements difficiles, conditions de travail éprouvantes, attractivité en chute libre : le secteur est à la croisée des chemins.*

### Une croissance attendue, mais un futur incertain

La Dares et France Stratégie l'affirment dans leur rapport prospectif « **Les Métiers en 2030** » : le SAP connaîtra dans les années à venir une croissance soutenue de ses besoins en recrutement. Les départs en fin de carrière, couplés à l'allongement de l'espérance de vie, vont générer une demande exponentielle en matière d'aide à domicile, de soins et d'accompagnement.

Mais ce tableau prévisionnel aux allures d'opportunité économique cache un revers préoccupant : **le secteur est déjà en grande tension**, et ce depuis plusieurs années. En particulier, l'aide à domicile, pourtant essentielle, est identifiée comme l'un des métiers les plus fragiles du paysage professionnel français.

### Le secteur des SAP en Occitanie en première ligne d'une crise silencieuse

Avec 100 000 salariés concernés – soit près de 5 % de l'ensemble des emplois régionaux –, le Service à la Personne y occupe une place stratégique. La région se classe au **2<sup>e</sup> rang national** pour la proportion d'emplois dans ce secteur. Mais cette position de force s'accompagne d'un

paradoxe inquiétant : **le secteur peine à recruter et à fidéliser**. D'après les données de l'INSEE et d'Uniformation, **85 % des structures interrogées** reconnaissent dès 2017 faire face à des difficultés d'embauche et à un taux de rotation du personnel avoisinant les **35 %**.

# « Un secteur en tension qui n'a pas d'autres choix que de travailler sur l'attractivité et la mixité. »

## Un secteur ultra-féminisé, en quête de mixité

Autre caractéristique structurelle : **la très forte féminisation des effectifs**. En 2019, **89 % des salariés du SAP étaient des femmes**, un chiffre stable depuis plusieurs années. Si cette réalité traduit des parcours professionnels

historiquement genrés, elle met aussi en lumière les limites d'un secteur qui peine à attirer une main-d'œuvre diversifiée. **La mixité n'est plus une option, mais une condition de survie.**

## L'envers du décor : sinistralité, usure, précarité

Derrière les chiffres, les témoignages de terrain révèlent l'ampleur du malaise. En matière de sinistralité, le constat est alarmant. **L'aide à domicile affiche un taux d'accidents du travail près de trois fois supérieur à la moyenne nationale**, avec un indice de fréquence de 85,9 (source CNRACL). Le métier est exposé à une multitude de risques : troubles musculo-squelettiques,

fatigue physique, isolement, agressions, glissades, violences sexistes et sexuelles...

À ces risques s'ajoutent des conditions contractuelles souvent précaires : temps partiels subis, rémunérations faibles, manque de reconnaissance sociale... Une combinaison toxique qui explique en partie **l'absentéisme élevé** et la difficulté à fidéliser les professionnels.

## Conditions de travail et conditions d'emploi : des leviers stratégiques pour demain

Dans ce contexte, **améliorer les conditions de travail et d'emploi n'est plus un luxe, mais une stratégie d'intérêt général pour créer un travail soutenable et de qualité pour tous**. Repenser l'organisation, favoriser un meilleur équilibre

professionnelle/vie personnelle, investir dans la formation, lutter contre les stéréotypes, améliorer la rémunération : autant d'actions nécessaires pour bâtir le travail de demain.

## ► L'ATTRACTIVITÉ AU CŒUR DES ENJEUX DE PERFORMANCE DURABLE DANS LES SERVICES À LA PERSONNE

Face aux difficultés de recrutement rencontrées par de nombreuses structures, la notion d'**attractivité** émerge comme une clé de lecture stratégique pour comprendre et agir sur ces tensions. Loin de se réduire à une problématique de génération ou à une prétendue « crise de la valeur travail », l'attractivité englobe des dimensions multiples, ancrées dans la qualité du travail et de l'emploi. L'attractivité ne peut être réduite à une opération de communication ou à une politique RH ponctuelle. Elle s'inscrit dans une logique systémique, permettant de répondre aux aspirations des salariés : une reconnaissance effective, des conditions de travail soutenables, et des perspectives de développement professionnel.

Différents travaux récents montrent une **relative stabilité des attentes vis-à-vis du travail** y compris pour les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail. En revanche, un rapport du Commissariat au plan\* montre **une baisse de la centralité du travail** : seuls 24 % des personnes interrogées considèrent le travail comme « très important », contre 60 % dans les années 1990. Ce constat traduit une transformation du *contrat psychologique* entre employeurs et salariés,

désormais davantage marqué par la dimension « contractuelle » de la relation de travail.

**\*Haut-Commissariat au Plan** : *La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens au travail* : [https://www.info.gouv.fr/upload/media/organization/0001/01/sites\\_default/files\\_contenu\\_piece-jointe\\_2023\\_10\\_haut-commissariat\\_au\\_plan\\_-\\_la\\_grande\\_transformation\\_du\\_travail\\_crise\\_de\\_la\\_reconnaissance\\_et\\_du\\_sens\\_du\\_travail.pdf](https://www.info.gouv.fr/upload/media/organization/0001/01/sites_default/files_contenu_piece-jointe_2023_10_haut-commissariat_au_plan_-_la_grande_transformation_du_travail_crise_de_la_reconnaissance_et_du_sens_du_travail.pdf)



### DÉFINITION

L'attractivité est la capacité d'une organisation à :

- **Attirer et recruter** les personnes et les compétences dont elle a besoin,
- **Accueillir et intégrer** dans son environnement et ses modes de fonctionnement,
- **Fidéliser et favoriser l'engagement** dans le travail et dans les collectifs
- **Maintenir en emploi** et accompagner les parcours professionnels

## ► LA QUALITÉ DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI AU CŒUR DE L'ATTRACTIVITÉ

La notion de qualité du travail et de l'emploi offre un ensemble de repères pour aborder la question de l'attractivité. Reprise récemment par France Stratégie\* et promue au niveau européen, elle repose sur plusieurs dimensions clés :

- **Les conditions d'emploi** : stabilité contractuelle, niveau de rémunération, protection sociale ;
- **La santé au travail** : santé physique et mentale, prévention des risques ;
- **Le contenu du travail** : sens au travail / autonomie, sentiment d'utilité et cohérence éthique ;

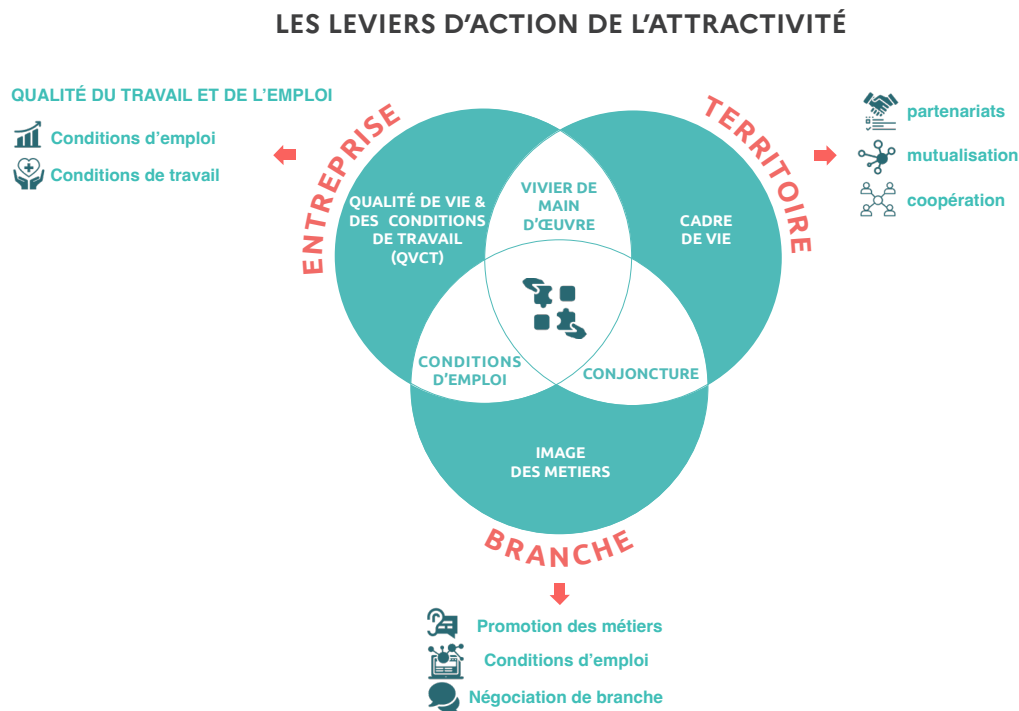
- **Le temps de travail** : organisation compatible avec la vie personnelle ;
- **Les parcours professionnels** : possibilités de formation continue et développement de compétences ;
- **La représentation collective** : qualité du dialogue social et la participation des salariés aux décisions.

**\*France Stratégie** : *Qualité de l'Emploi : une question de métiers ?* <https://www.strategie.gouv.fr/publications/qualite-de-lemploi-une-question-de-metiers>

## ► DES LEVIERS D'ACTION À ACTIVER PAR LES EMPLOYEURS DE L'AIDE À DOMICILE

L'attractivité n'est pas seulement une question de ressources humaines, mais d'un **enjeu de gouvernance et de performance durable pour les employeurs** du secteur et les entreprises sont invitées à adopter une **approche systémique et qualitative de l'attractivité**, intégrant l'ensemble des dimensions du travail.

Et si certains leviers relèvent de la branche et des relations avec les pouvoirs publics, les expérimentations conduites dans le cadre du FACT témoignent d'actions concrètes sur des dimensions clés de l'organisation.



## ► PRÉVENIR LA DÉINSERTION ET L'USURE PROFESSIONNELLE, UN ENJEU MAJEUR EN SANTÉ AU TRAVAIL

Cela consiste à anticiper et éviter que les salariés ne se retrouvent en difficulté dans leur emploi à cause de problèmes de santé, d'âge, de conditions de travail ou d'un manque d'adaptation aux évolutions professionnelles.

**La prévention de la désinsertion** renvoie aux dispositifs et accompagnements mis en œuvre à destination des salariés vulnérables du fait d'un état de santé difficilement compatible avec la poursuite de leur activité.

**La prévention de l'usure professionnelle** contribue directement à la prévention de la désinsertion en évitant ainsi une détérioration de l'état de santé du salarié et donc en agissant le plus en amont possible sur l'amélioration des conditions de travail et la structuration de parcours professionnel de santé.



### DÉFINITIONS

- **Désinsertion professionnelle** : Processus par lequel une personne s'éloigne progressivement du monde du travail, souvent à la suite d'un problème de santé ou d'un accident, pouvant conduire à l'inaptitude ou au licenciement.
- **Usure professionnelle** : Résultat d'un processus d'altération de la santé dû aux conditions de travail qui se traduit par une accélération du vieillissement de la personne et une dégradation des capacités physiques et mentales.

# ► QUELS RETOURS POUR LES 16 STRUCTURES DANS LES EXPÉRIMENTATIONS RÉALISÉES ?

## Des freins...

- Difficultés de mobiliser les acteurs de terrain et les représentants des salariés (peu de marges de manœuvre pour libérer les salariés).
- Isolement des Directions qui n'ont pas toujours connaissance des possibilités de financement à leur disposition (appels à projets, possibilité de bénéficier de dotations spécifiques selon les conseils départementaux...).
- Méconnaissance sur les possibilités d'action et de méthodes autour de la QVCT pour les directions.
- Pas ou peu de financements pour organiser des temps de rencontre dédiés (réunions, animation d'espaces de discussion sur le travail...).
- Turn-over au niveau des structures et des équipes qui peuvent impacter les démarches en cours.

## ... mais qui n'ont pas empêché les structures de mettre en place des actions.

### QUALITÉ DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI : les leviers d'action mobilisés par les structures

- Mettre en place une démarche de prévention des risques qui vise à agir bien en amont de l'arrêt de travail, développer une culture de la prévention.
- Mettre en place des équipes « à responsabilité élargie » ou autonomes.
- Organiser et gérer les remplacements.
- Créer des lieux pause / déjeuner.
- Équilibrer les interventions en termes d'exigences physiques et émotionnelles.
- Mettre à jour et rendre accessibles les informations des bénéficiaires/usagers.
- Prévenir les VSST.

Favoriser la mixité professionnelle.



- Définir le « bon planning ».
- Diminuer les temps de déplacement.

- Structurer des parcours d'intégration/intégrer les nouveaux.
- Former tout au long de la vie professionnelle.

Avec des sujets émergents concernant les bénéficiaires/usagers :

- La problématique des **violences sexistes et sexuelles au travail (VSST)** pour laquelle les structures se sentent démunies.
- Le refus de certains usagers et familles d'avoir des **hommes** comme aide à domicile.

### LA MISE EN PLACE DES ÉQUIPES AUTONOMES : UN CADRE À CO-CONSTRUIRE ET DES ÉVOLUTIONS À ACCOMPAGNER

Plusieurs porteurs de projet ont souhaité travailler sur la mise en place d'équipes autonomes. Si les modalités de mise en œuvre varient selon les structures, toutes soulignent l'importance des changements qui accompagnent cette transformation (sectorisation, évolution des missions et pratiques de management, outils numériques...). Plusieurs conditions de réussite ont été identifiées : impliquer toutes les parties prenantes dans le projet, définir collectivement le nouveau cadre d'autonomie, identifier les évolutions nécessaires, accompagner les transformations et soutenir dans la durée le développement de nouvelles compétences.



## ► ET POUR FAIRE, IL FAUT DES **CONDITIONS PRÉALABLES**

- **Partager dès le départ des enjeux, une vision commune de la QVCT** et avec tous les niveaux hiérarchiques (direction, IRP, encadrement, intervenant.es de terrain, CA...).

« **Embaucher mais surtout garder les salariés pour ne pas perdre constamment de l'énergie dans le recrutement, l'intégration, le remplacement...** »

- **Cadrer et structurer la démarche.** Il s'agit d'avoir un cadre clair et sécurisant en prévoyant dès l'amont des étapes et un pilotage (ex : instance, binôme/trinôme paritaire) pour porter, suivre la démarche en interne, maintenir la dynamique.

- **Avoir des acteurs volontaires et qui partagent l'envie d'améliorer le travail.**

- **Co-construire avec celles et ceux qui font le travail et qui le pensent, faire ensemble au travers des EDT (Espaces de discussion sur le travail) :** Associer tout au long de la démarche les personnes concernées et parties prenantes de la structure c'est-à-dire tenir compte des différents points de vue, des

« **Ne pas hésiter en amont à casser les tensions, de se dire les choses pour rendre ensuite plus facile le travail collectif** »

besoins et des réalités de chacun pour trouver des solutions efficaces). **Avoir un objet clair pour être sûr de parler du travail réel.**

« *Travailler collectivement sur le planning permet de rechercher et trouver un compromis entre 4 regards (la conciliation vie professionnelle et vie personnel pour les salariés, le respect du cadre réglementaire pour la RH, une garantie de qualité de service c'est-à-dire un planning sans trou pour la responsable de secteur et une garantie économique pour le comptable)* ».

- **Avoir une démarche adaptée** aux structures avec des actions à mettre en place. Avancer au rythme de la structure (« *il faut avancer par petits pas* », « *les petits ruisseaux feront de grandes rivières* », « *il faut semer des graines* »).

- **Prendre le temps** (« *ne pas se précipiter* ») **et en même temps avoir des échéances, des points d'étape pour faire** (intérêt du FACT) et en même temps avoir conscience qu'« *à des moments ça avance et à d'autres moments pas ou moins vite* ».

- **Se faire appuyer par un tiers** (prestataire extérieur, groupe ou fédération, CA...) avec un regard extérieur, neutre... qui peut être un facilitateur pour créer une dynamique de groupe.



**Caroline CAZI** - Directrice Face 34  
**Annie MARXER** - Consultante



**Action collective**  
12 puis 11 structures participantes

## L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET LA PRÉVENTION DE LA DÉSINSERTION ET DE L'USURE PROFESSIONNELLE

### ► Pourquoi avez-vous souhaité répondre à cet appel à projet ? Quel était le contexte de départ ?

Les Face 11 et 34 sont engagées depuis 2021 dans des actions de réflexion et de sensibilisation visant à revaloriser les métiers des Services à la Personne et à favoriser de la mixité professionnelle. Pour ce faire, 3 grands axes avaient été identifiés : recruter, former et protéger les salariés notamment par rapport aux risques professionnels. L'arrivée du FACT a été l'occasion pour Face 11 et 34 de pouvoir aller plus loin dans l'expérimentation d'actions concrètes.

### ► Comment avez-vous accompagné, travaillé avec les structures participantes ? Et sur quoi ?

Chaque structure participante à la démarche devait mettre en place dès l'amont de l'accompagnement une équipe projet composée d'un trinôme : Direction, Elu du personnel et référent QVCT (charte d'engagement).



*« Il faut pouvoir s'adapter aux problématiques des structures et se dire qu'il faut avancer à petits pas »*

**Caroline CAZI** - Directrice Face 34

Le point de départ de l'accompagnement a été l'utilisation d'un outil d'autopositionnement par chaque membre du trinôme sur la Prévention de la Désinsertion Professionnelle enrichi d'un axe sur la mixité et la polyvalence. L'accompagnement a permis ensuite de faire une analyse croisée de chaque réponse du trinôme pour comprendre les écarts et de réaliser un état des lieux partagé. Puis pour chaque structure, des pistes de travail à expérimenter ont été définies (plan d'action). L'intérêt de la démarche collective est d'avoir un panel d'expérimentations larges : *polyvalence, équipes autonomes,*

*intégration des nouveaux, construction de collectifs de travail, montée en compétence des professionnels et risque d'épuisement du dirigeant.* Seule une expérimentation sur l'égalité professionnelle a été abandonnée en cours de route principalement sur des questions de stéréotypes des familles, des dirigeants et des collègues...

### ► Quels enseignements tirez-vous de cette expérimentation ?

Le premier est la question du temps. Il ne faut pas avoir peur de décaler le calendrier d'accompagnement des structures. Il faut pouvoir s'adapter aux problématiques des structures et se dire qu'il faut avancer à petit pas pour ne brusquer personne.

Le second est de montrer que « les structures font plein de choses mais qu'elles ne voient pas forcément les effets ». Voyant une forme de dépression dans l'engagement des structures au cours de la démarche, nous avons utilisé l'indice de Bien-être au travail pour redynamiser la participation au projet.

Le troisième a été les rencontres collectives où chaque structure partageait ses propres expériences.

### ► Et pour la suite ?

Notre volonté est de pouvoir élargir le système d'acteurs concernés par les problématiques QVCT. Par exemple, la mise en place des Espaces de Discussion sur le Travail, outil fondamental pour faire de la QVCT, n'a pas été simple dans les structures car ces temps collectifs ne sont pas financés par le département.

Ainsi, nous souhaitons pour la suite créer/maintenir une dynamique sur toute l'Occitanie en associant les départements, les OPCO, les CARSAT, en mobilisant le réseau VSST (sujet fortement présent lors des accompagnements mais sur lequel les structures se sentent démunies) et en travaillant également plus spécifiquement sur la santé au travail du dirigeant.



Marie ALAYRAC - Directrice APAS 82  
Cathy DUCOS - Consultante



Action collective  
3 structures participantes

## LA MISE EN PLACE D'ÉQUIPES AUTONOMES

### ► Pourquoi avez-vous souhaité répondre à cet appel à projet ? Quel était le contexte de départ ?

Nos 3 associations ont l'habitude d'échanger sur nos préoccupations. Nous avons souhaité dans le cadre du FACT nous positionner par rapport aux difficultés RH que nous rencontrons, que ce soit en matière de recrutement et de fidélisation des salarié.es. Au-delà du salaire, la question des conditions de travail est un vrai sujet de fidélisation.



*L'autonomie, ce n'est pas dire aux équipes « Vous êtes autonomes ! ». C'est avant tout, définir collectivement un cadre et un accompagnement pour permettre aux personnes de fonctionner ensemble.*

Marie ALAYRAC - Directrice APAS 82

Les échanges que nous avons avec le personnel avaient fait remonter une volonté des aides à domicile de s'impliquer davantage dans l'organisation du service, que ce soit pour donner un avis sur la constitution des plannings ou sur les plans d'aide. Pour nous, la mise en place des équipes autonomes pouvait être une solution pour répondre à ces besoins. Nous avons eu des échanges avec d'autres structures de notre fédération qui nous ont montré que c'était possible et ainsi, nous avons voulu tenter l'expérimentation.

### ► Où en êtes-vous aujourd'hui ?

La mise en place des équipes autonomes a pris des formes différentes selon nos structures. Nous avons créé des équipes par secteur géographique. Il y a aujourd'hui 5 équipes autonomes à l'APAS 82 avec 7 à 8 aides à domicile par équipe. Des réunions d'équipes ont lieu tous les 15 jours en présence des responsables de secteur avec une partie dédiée au projet personnalisé des usagers. Un travail a été fait au niveau des équipes pour actualiser les données des usagers et modifier les fiches de renseignements. Nous avançons petit à petit, nous allons poursuivre les réflexions sur

les projets des usagers. La prochaine étape pour nous sera de faire travailler les équipes sur la pose des congés et de travailler sur l'intégration des nouveaux salariés.

### ► Avez-vous constaté de premiers résultats ?

Les relations sont plus apaisées dans les équipes et nous avons beaucoup moins de départs de salariées aujourd'hui. La sectorisation a permis de réduire les temps de déplacement et de limiter le nombre d'intervenantes par usager. Nous avons aussi constaté une meilleure harmonisation des pratiques lors des interventions. Nous faisons plus de réunions pour les aides à domicile avec à la clé moins d'absentéisme et de temps passé sur la gestion du personnel et des remplacements.

### ► Quels enseignements tirez-vous de cette expérimentation ?

Ce qui est très important, c'est d'arriver à embarquer tous les professionnels dans le projet, quel que soit leur statut et leur fonction. Nous avons un comité de pilotage pluri-métiers dans lequel nous avons aussi des représentants du conseil d'administration. Il faut vraiment prendre le temps de communiquer et s'assurer qu'il y a une bonne compréhension des attendus du projet. Cela revient aussi à accepter de revoir la temporalité pour tenir compte des besoins. Chez nous, c'est allé moins vite que prévu, mais finalement, c'est beaucoup mieux, parce que aujourd'hui, le projet a été accepté par les salariées.

Il faut être clair sur les termes et ses conséquences. L'autonomie, ce n'est pas dire aux équipes « Vous êtes autonomes ! ». C'est avant tout, définir collectivement un cadre et un accompagnement pour permettre aux personnes de fonctionner ensemble.

La fonction de responsable de secteur est particulièrement impactée car leurs missions et leur posture de manager vont aussi évoluer avec la mise en place des équipes autonomes. C'est un vrai virage pour les responsables de secteur qu'il faut absolument accompagner.



**Bernadette RODRIGO** - Directrice  
**Alexandre BERTO** - Responsable RH

**Cédric PUERTA** - Cadre de service  
**Marie-Pierre POULOSSIER** - Consultante



**Action  
individuelle**

## TRAVAILLER À L'ÉLABORATION DU «BON» PLANNING

### ► Pourquoi avez-vous souhaité répondre à cet appel à projet ? Quel était le contexte de départ ?

Dans un contexte concurrentiel et difficile en termes de conditions de travail pour les aides à domicile, nous souhaitions améliorer notre attractivité et notamment travailler sur la fidélisation. Il s'agissait pour nous, d'inclure tous les métiers de l'association et d'apprendre sur la conduite de projet participative.

### ► Pourquoi avez-vous choisi de travailler sur le planning ?

Le sujet du planning faisait l'objet de nombreuses remontées de la part des salariées dans les réunions d'équipe, auprès du service RH, en GAP, en CSE...

Les conditions de travail sont fortement conditionnées par le planning. L'idée était alors d'arriver à conjuguer les différentes contraintes pour construire un planning favorisant la conciliation vie professionnelle/vie personnelle pour les salariés, important facteur de fidélisation, tout en garantissant une continuité et une qualité dans les accompagnements.



*Apprendre à travailler avec tout le monde, l'intérêt de croiser les regards des différentes professions pour avoir une vision plus complète.*

**Bernadette RODRIGO** - Directrice  
Solidarité Familiale

### ► Qu'avez-vous mis en place ?

Plusieurs groupes de travail pluri-métiers (aides à domicile, responsable et assistant de secteur, responsable RH, cadre de service) ont

été organisés pour partager les contraintes, les besoins et les attentes de chacun et ainsi identifier collectivement des thèmes prioritaires. En priorité, notre travail s'est focalisé sur les délais et modalités de prévenance en cas de changement de planning.

Les échanges ont permis d'éclaircir certaines situations. Nous nous sommes aperçus que tout le monde n'avait pas les mêmes informations, ce qui posait des difficultés.

Nous nous sommes donné des repères et avons élaboré un mode opératoire en fonction des cas et des situations rencontrées.

### ► Que retenir de ce projet ?

Une méthode pour se parler autrement des problématiques. Apprendre à travailler avec tout le monde, l'intérêt de croiser les regards des différentes professions pour avoir une vision plus complète. Cela nous a également permis de renouer un dialogue avec les représentants du personnel qui faisaient partie de notre comité de pilotage.

### ► Quelles sont les suites prévues au niveau de l'association ?

Diffuser les nouvelles règles et modalités de prévenance par les responsables de secteur lors des prochaines réunions d'équipe et l'évaluation de ce nouveau fonctionnement.

Nous allons aussi poursuivre notre chantier pour réduire les temps de déplacement des intervenantes liés à la gestion des clés des bénéficiaires.

Nous avons également prévu de regrouper les différents corps de métiers pour réfléchir ensemble à l'organisation de nos espaces de travail.



## LA MISE EN PLACE D'ÉQUIPES AUTONOMES

### ► Quel était le contexte de départ ? Pourquoi avez-vous souhaité mettre en place des équipes solidaires ?

Nous avons des difficultés de recrutement post-Covid et des départs à la retraite programmés. Le levier des conditions de travail était celui sur lequel nous pouvions agir pour améliorer l'attractivité du métier.

Il y avait beaucoup d'incompréhensions entre les responsables de secteurs et les intervenantes à domicile autour de la planification. Nous avons déjà testé la mise en place d'un fonctionnement matin/après-midi pour 4 équipes. Les autres secteurs étaient en attente de cette mise en place. Nous avons souhaité poursuivre le travail en équipe à travers la mise en place d'équipes solidaires pour améliorer l'ambiance de travail, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle des salariées tout en continuant de répondre aux besoins de nos bénéficiaires.

### ► Qu'avez-vous fait ? Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Nous avons discuté du projet avec les salariées lors des réunions de droit d'expression et organisé une rencontre avec les membres du personnel administratif et du CSE pour définir le principe d'une équipe, de la solidarité et de l'autonomie à l'ADOM 82.



*Il est important de travailler ensemble pour tenir compte de tous les éléments et améliorer le travail dans sa globalité*

Mélanie JOUGLA - Directrice ADOM 82

Des temps entre responsables de secteur ont également été organisés pour préparer les réunions en équipes.

13 équipes solidaires sont aujourd'hui constituées (4 à 10 personnes par équipe). Chaque équipe se réunit deux fois par mois pendant 1h30 pour parler d'une thématique et échanger sur les bénéficiaires et problématiques rencontrées. Chaque sujet d'autonomie a été

travaillé en équipe après une présentation des règles et du cadre légal. Plusieurs sujets ont été travaillés : organisation des congés, planification des tournées week-end, identification de salariés référents par bénéficiaire, projets d'accompagnement personnalisés...

### ► Avez-vous constaté de premiers résultats ?

Nous sommes encore dans la phase d'évaluation mais les retours que nous avons pu avoir lors des échanges avec les salariées sont positifs au sujet de la planification. Nous avons une baisse de l'absentéisme liée à la maladie et aux accidents de travail et constatons une augmentation de l'activité sur un secteur. La configuration en équipes solidaires a également été très utile pour travailler avec les salariées sur nos projets : ESMS numérique, organisation du tutorat dans l'association...

### ► Quels enseignements tirez-vous de cette expérimentation ?

Les salariées n'étaient pas habituées à travailler en équipe. L'exercice était également nouveau pour les responsables de secteur, il y a un travail de coordination et de préparation pour l'animation des réunions qu'il faut accompagner. Il est important de travailler ensemble pour tenir compte de tous les éléments et améliorer le travail dans sa globalité (conditions de travail des salariées et qualité des prestations).

### ► Quelles sont les suites prévues au niveau de l'association ?

Nous sommes en train de travailler avec les responsables de secteur sur notre organisation en amont des réunions d'équipes solidaires. L'accompagnement et le soutien des responsables de secteur dans le développement de nouvelles compétences est un autre axe important. Nous souhaitons aussi travailler sur l'intégration de salariés dans les équipes solidaires et travaillons actuellement sur la mise en place d'un moyen de communication par messages groupés via le téléphone.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- **La QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité**, Anact

<https://www.anact.fr/la-qvct-pour-agir-sur-les-problemes-dattractivite>



- **Attractivité des métiers et des conditions de travail en Occitanie**, PRST Occitanie

<https://www.prst-occitanie.fr/a/569/attractivite-des-metiers-et-des-conditions-de-travail-en-occitanie/>



- **Quali'Occ RH**, un outil pour développer la qualité de vie au travail et pour améliorer la performance et l'attractivité des entreprises

[https://anact.sphinxonline.net/SurveyServer/s/aract-occ/PACTE\\_POUR\\_L\\_EMBAUCHE\\_2025/questionnaire.htm](https://anact.sphinxonline.net/SurveyServer/s/aract-occ/PACTE_POUR_L_EMBAUCHE_2025/questionnaire.htm)



- **S'intéresser à la prévention de la désinsertion et de l'usure professionnelle, un pari pour l'avenir**, PRST Occitanie

<https://www.prst-occitanie.fr/a/866/s-interesser-a-la-prevention-de-la-desinsertion-et-de-l-usure-professionnelle-un-pari-pour-l-avenir/>



- **Renforcer l'attractivité de l'entreprise : expériences d'entreprises bretonnes**, Aract Bretagne

<https://www.anact.fr/renforcer-lattractivite-de-lentreprise-experiences-dentreprises-bretonnes>

