



Union Nationale de l'Aide, des Soins  
et des Services aux Domiciles.

# CONTRIBUTION UNA

## Mission Attractivité des métiers de l'autonomie

### Contribution UNA

Conforter les managers pour fidéliser les salariés dans les métiers de l'autonomie

- stratégie de promotion de la QVT

Septembre 2021

Destinataire : Nathalie HANET DGCS et le groupe de travail constitué pour élaborer le plan d'actions

#### Liminaire

Le secteur de l'aide et des soins à domicile non lucratif est un secteur dont l'attractivité est en forte baisse depuis plusieurs années. Pourtant, de très nombreux recrutements sont à opérer à court et moyen terme, tant pour faire face au turn-over, que pour faire face à l'augmentation des besoins de la population. A long terme, les structures doivent pouvoir aussi anticiper les mouvements de personnels très importants, du fait d'une pyramide des âges vieillissante dans le secteur.

Or, aujourd'hui, les enjeux sont majeurs puisque les structures peinent à trouver les candidats. Les impacts sur les bénéficiaires sont élevés. Faute de personnel, les structures sont en effet, contraintes de refuser des prises en charge. Et cette tendance ne fait que s'accroître. Il y a deux ans, une enquête effectuée au sein du réseau UNA montrait qu'une nouvelle prise en charge sur dix ne pouvait être satisfaite, par manque d'intervenants. Il y a un an, cette même enquête révélait qu'il s'agissait d'une nouvelle demande sur cinq. Aujourd'hui, nous en sommes à une sur 2, voire à aucune demande, dans certains secteurs (Sondage Opinion Way conduit pour UNA début 2021)

La sinistralité du secteur fait consensus, en témoigne encore le dernier rapport de Mme El Khomri.

UNA partage donc le constat de la nécessité d'améliorer les conditions de travail et d'agir notamment sur les compétences managériales afin de renforcer la Qualité de Vie au Travail.

UNA soutient la mise en place d'un plan d'actions à cet effet.

#### Nos propositions

## DEVELOPPER UNE PLATEFORME DE RESSOURCES ET COLLABORATIVE

---

Mettre à disposition des ressources sur la prévention des risques, la QVT plus largement et le management : fiches pratiques, guides, outils opérationnels, vidéos... Des ressources tant sur le règlementaire et technique que sur des aspects liés aux savoirs faire organisationnels ou savoirs être relationnels

Mettre en ligne des témoignages, des podcast, permettant de communiquer sur les bonnes pratiques et de capitaliser.

Créer et animer des évènements dédiés aux managers (webinaires sur le sujet, ateliers en ligne gratuits...). Un évènement tel que le Trophée de l'innovation managériale dans le domicile nous apparait, par exemple, un évènement intéressant à créer.

Les directeurs de structures et la gouvernance associative doivent aussi être destinataires de contenus car sans conviction de leur part, il est impossible de faire évoluer les pratiques dans les structures.

Animer des communautés en ligne pour que les managers (surtout des petites structures) trouvent appui et puissent partager leurs pratiques professionnelles.

## ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION INITIALE AUX NOUVELLES COMPETENCES MANAGERIALES ATTENDUES.

---

UNA a participé en 2021, par exemple, à la construction d'un nouveau titre professionnel « Responsable coordinateur des services à domicile » qui renforce les compétences des managers (prévention des risques professionnels, animation des équipes, développement des compétences et des parcours...) et QVT.

Il s'agit donc dans ce plan d'actions de proposer les moyens d'adapter les référentiels des autres diplômes et titres professionnels existants.

## PROFESSIONNALISER LES MANAGERS

---

- Développer des outils RH permettant de mieux repérer, et évaluer les compétences managériales attendues dans les structures (référentiels d'activité, de compétences ...) (surtout pour les petites structures qui n'ont pas les ressources ni le temps matériel pour construire ce type d'outils)
- Développer des ingénieries de parcours de formation qui pourraient ensuite être déployées librement (ex : animer une équipe à distance, communiquer avec ses équipes, évaluer et développer les compétences, prévention des risques professionnels et RPS)

- Développer des ingénieries d'accompagnement qui pourraient permettre d'accompagner dans la durée les managers dans leur changement (formations actions, coaching...)
- Rendre visible l'offre de formation existante (plus de clarté) y compris certifiante
- Développer des outils de formation à distance (MOOC) qui pourraient être mis à disposition des managers des structures gratuitement
- Proposer des financements dédiés pour former et accompagner les managers, et rendre visible les ressources financières mobilisables pour financer ces accompagnements

## PROMOUVOIR ET ACCOMPAGNER LES INNOVATIONS MANAGERIALES

---

Un certain nombre d'initiatives au sein du réseau UNA ont exploré des organisations du travail nouvelles, dont les trois grandes catégories sont :

- L'organisation en équipe, sur des horaires fixes, qui limitent la fluctuation des temps de travail et concentrent les interventions réalisées sur une partie de la journée, (matin, après-midi), ou de la semaine (équipe de fin de semaine)
- L'organisation en « équipes autonomes », adossée à des modèles d'entreprise libérée, en s'inspirant du dispositif BUURTZORG
- L'organisation d'équipes dédiées, centrées sur un type de public aidé ou une activité spécifique.

Le management s'en trouve profondément modifié.

Ces transformations visent notamment à améliorer la qualité de vie au travail, comme la conciliation des temps de vie professionnelle et personnelle. La transformation des organisations porte l'ambition de s'appuyer sur les compétences des salariés, et de mettre en valeur le travail des intervenants au service des plus fragiles. Cela a pour impact direct de valoriser les salariés et permet également de changer l'image du métier, encore trop souvent assimilé à la domesticité.

Les innovations managériales permettent aussi de recruter différemment, en proposant un management rénové, mais également des emplois enrichis. Elles participent ainsi à la lutte contre le chômage croissant et les risques d'exclusion qu'il induit.

Au vu des impacts positifs observés, ces initiatives d'innovations managériales méritent d'être modélisées, de changer d'échelle et d'être déployées.

- Réaliser un état des lieux et une capitalisation des initiatives.
- Outiller des modélisations, des méthodologies d'accompagnement et des contenus pédagogiques
- Proposer des financements pour accompagner sur l'ensemble du territoire leur mise en œuvre dans les structures

Les fédérations professionnelles pourraient ainsi renforcer auprès de leurs adhérents des offres d'accompagnement pour conduire les changements managériaux, via des fonds dédiés.

Toutefois, pour soutenir ces démarches d'amélioration de l'organisation du travail, et de prévention des risques professionnels, la reconnaissance financière des temps de coordination, des temps de formation, ainsi que des développements informatiques et de téléphonie sont incontournables.

D'autres travaux doivent également être menés en parallèle pour permettre la réussite de ces transformations dans les structures.

### INFORMER/COMMUNIQUER/SENSIBILISER LES STRUCTURES AUX ENJEUX DE LA QVT

Développer des outils de communication à destination des dirigeants et managers sur ces enjeux de la QVT et susciter l'intérêt de développer des projets internes de transformation en lien avec ces thématiques (supports, campagne de communication, guide...)