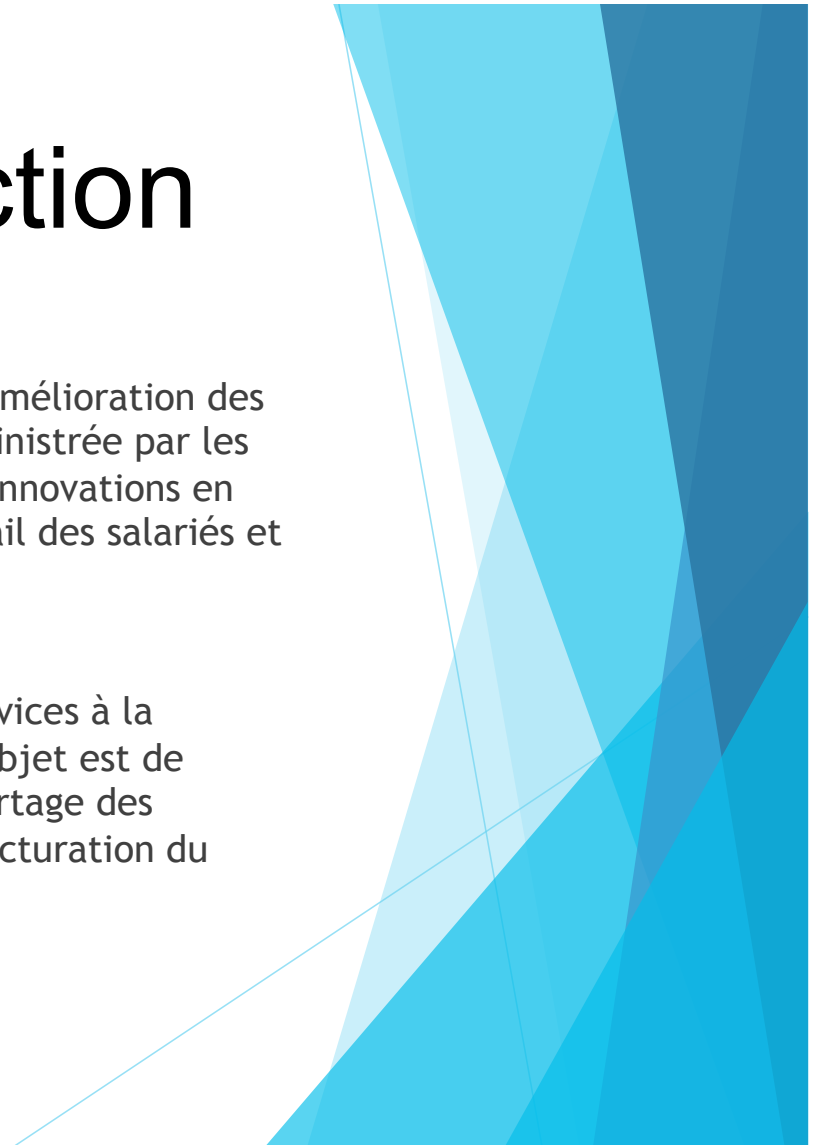


# Promouvoir l'Égalité Professionnelle Femmes/Hommes dans le Champ des Services à la Personne et du Médico-Social



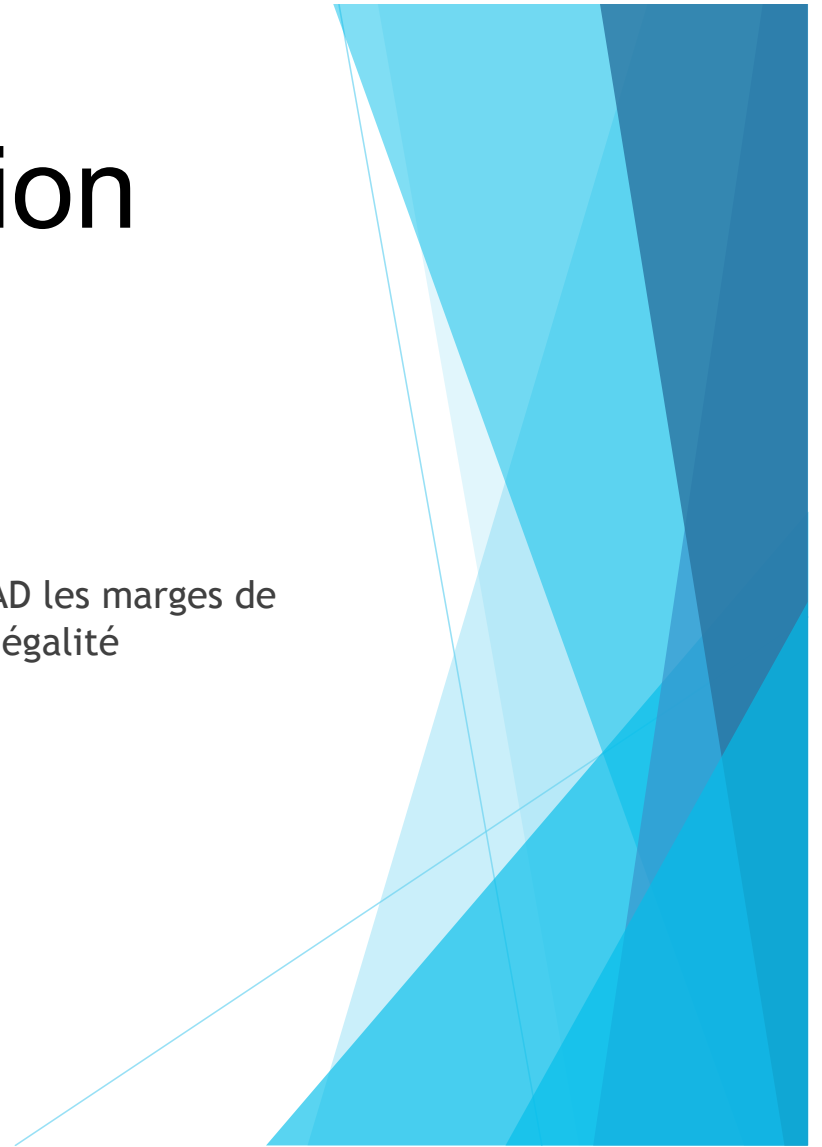
# Les porteurs de l'action

- ▶ L'Aract Nouvelle-Aquitaine : l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail fait partie du réseau Anact-Aract. Administrée par les partenaires sociaux, l'Aract contribue au développement d'innovations en entreprise visant à améliorer à la fois les conditions de travail des salariés et l'efficacité des entreprises et des organisations.
- ▶ Le CIR-SP : le Centre d'Information et de Ressources des Services à la Personne est une association loi 1901 créée en 2009 dont l'objet est de favoriser les échanges de pratiques professionnelles et le partage des connaissances dans un objectif de développement et de structuration du champ de l'aide à l'autonomie.



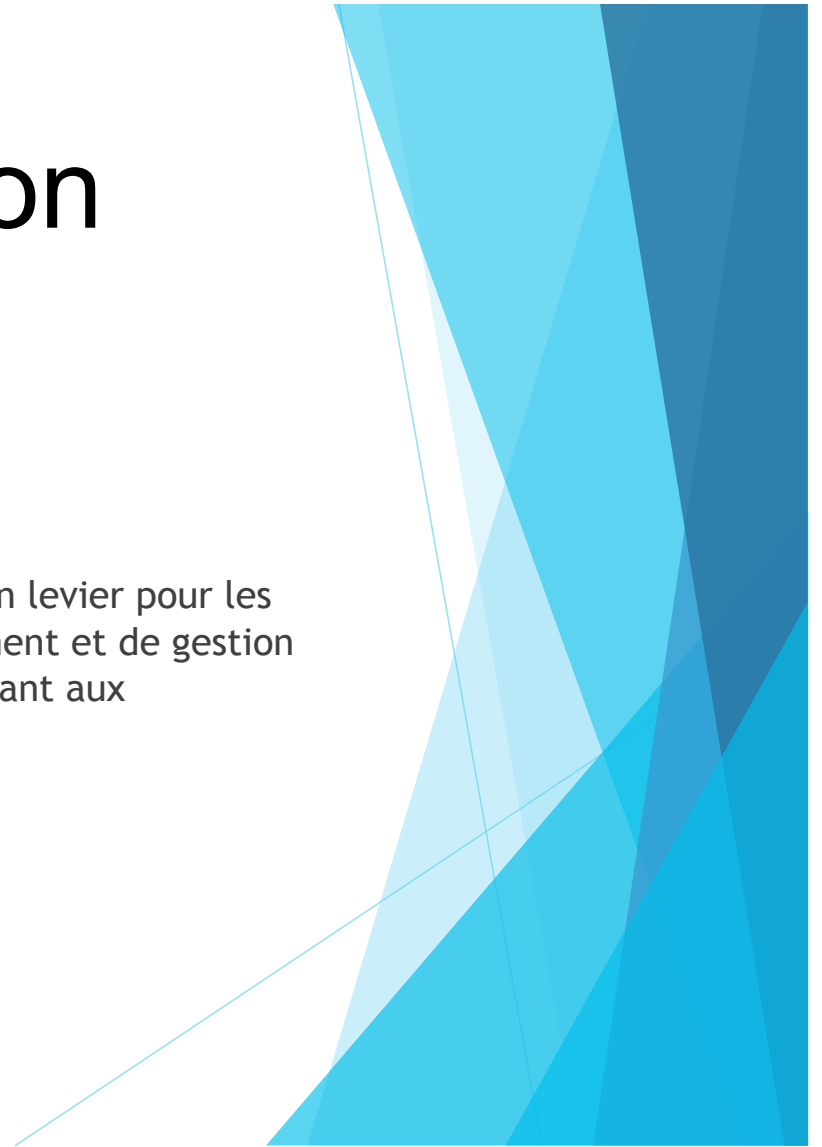
# L'intention de l'action

- ▶ Montrer aux structures de services à la personne et aux EHPAD les marges de manœuvre et de progrès dont elles disposent pour agir sur l'égalité professionnelle femmes/hommes dans leur organisation.



# L'objectif de l'action

- ▶ Démontrer que la mixité femmes/hommes peut constituer un levier pour les structures afin de répondre aux problématiques de recrutement et de gestion des ressources humaines plus largement, tout en se conformant aux obligations légales.



# Le déroulement de l'action

- ▶ Atelier 1 « *L'organisation des temps dans les services d'aide à domicile et les EHPAD: casse-tête ou opportunité?* »
- ▶ Atelier 2 « *La discrimination : enjeu social ou économique ?* »

# Atelier 1 « *L'organisation des temps dans les services d'aide à domicile et les EHPAD : casse-tête ou opportunité ?* »

- ▶ Intention : interroger l'organisation et la gestion des temps de travail dans la perspective de favoriser la conciliation des temps de vie, la performance de l'organisation et la qualité de vie au travail de toutes et tous.
  - ▶ *Faciliter la conciliation des temps pour rendre le secteur attractif et favoriser la qualité de vie au travail,*
  - ▶ *Se situer comme acteur socialement responsable sur son territoire,*
  - ▶ *Prendre en compte les risques et les leviers de chaque organisation des temps pour faire un choix conscient dans l'organisation à mettre en place.*

# Le déroulé

1. Présentation des enjeux de la conciliation des temps pour favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes et la Qualité de Vie au Travail
2. Présentation de trois types d'organisation des temps : opportunités et points de vigilance :
  - Une organisation « pyramidale »
  - Une organisation « participative »
  - Une organisation « libérée » (conférence de Frédéric Laloux sur le modèle « Burtzorg »)
3. En synthèse

# Les enjeux de la conciliation des temps





# La conciliation des temps : avant...

- ▶ Pendant longtemps, l'équation **vie professionnelle / vie familiale** c'était...
  - ▶ des enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes
  - ▶ des stratégies individuelles pour y arriver
  - ▶ une affaire personnelle ou publique, mais pas d'entreprise



Parler d'articulation ou d'équilibre des temps orientait la réflexion sur des **CONTRAINTES EXTRA-PROFESSIONNELLES** et des **CHOIX INDIVIDUELS**

# Aujourd'hui, des initiatives d'entreprises éparses...

Sur le plan INDIVIDUEL (salarié ou équipe) :  
donner des marges de manœuvre aux salariés pour s'organiser

## ▶ Flexibilité des jours et des horaires travaillés

- ▶ Horaires variables, à la carte, temps partiel, semaine compressée...
- ▶ Télétravail

## ▶ Accompagnement RH sur les parcours professionnels et les congés familiaux

- ▶ Entretien avec manager en cas d'événement familial majeur, changement de poste en fonction de contraintes personnelles, aménagement de poste pendant la grossesse, conditions de retour après maternité ou congé parental, jours enfants malades...

## ▶ Soutien financier

- ▶ Frais de garde (CESU...), de scolarité, primes pour événements familiaux...

# Aujourd'hui, des initiatives d'entreprises éparses...

Sur le plan TERRITORIAL (site de l'entreprise) :  
compléter les équipements et les services proposés par les infrastructures locales

## ▶ Aide familiale

- ▶ Crèches interentreprises, solution ponctuelle de garde d'enfants en urgence, plateforme d'orientation et d'aide à la prise en charge de proches dépendants...

## ▶ Facilités domestiques

- ▶ Conciergerie, pressing...

## ▶ Bien-être

- ▶ Salle de sport, sauna...

# Aujourd'hui, des initiatives d'entreprises éparses...

Sur le plan COLLECTIF (équipe et entreprise) :  
concevoir des organisations du temps de travail prenant en compte l'articulation vies professionnelle/privée et la santé

## ▶ Limiter les horaires atypiques

- ▶ Limiter le travail de nuit, les horaires décalés, fragmentés, anticiper les changements de planning, concevoir des horaires tenant compte d'une diversité des besoins des salariés...

## ▶ Revoir l'organisation des postes de travail

- ▶ Des postes à temps partiel sans perte de responsabilité, job sharing...

## ▶ Adapter la charge de travail

- ▶ Ajuster charge de travail et objectifs à des temporalités plus longues et aux moyens disponibles, mettre en place une meilleure prédictibilité de la charge et des plannings...

## ▶ Faire évoluer les méthodes de travail

- ▶ Simplifier les processus de décision (reporting, validation), améliorer les méthodes de travail (gestion de projet, délégation, autonomie...), limiter les déplacements grâce aux NTIC... (télétravail)

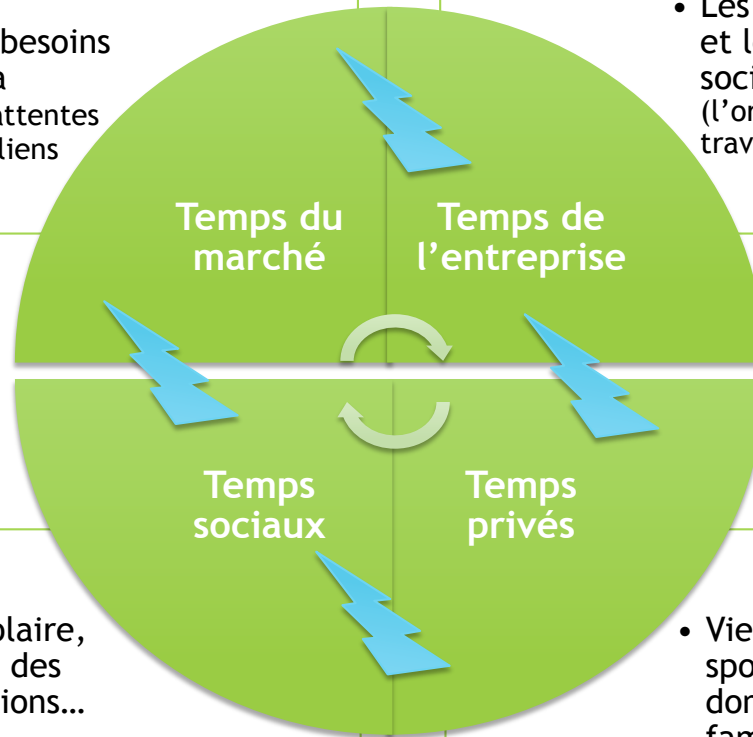
## Des difficultés persistent...

- ▶ Malgré tout, **DES DIFFICULTÉS PERSISTENT**, symptômes de tensions temporelles, de déséquilibres :
  - ▶ L'absentéisme (maladie, « complaisance », pallier des difficultés perso,...)
  - ▶ Les RPS (stress, sentiment de mal faire son travail, pression temporelle...)
  - ▶ La baisse de la qualité de service (plaintes, erreurs, ...)
  - ▶ Les difficultés de gestion des plannings par les managers (une activité devenue quotidienne dans certains secteurs)
  - ▶ L'affaiblissement des collectifs de travail (repli sur soi, sur ses préoccupations)
  - ▶ ...

# Un compromis temporel permanent...

- Contraintes et caractéristiques des besoins dans lequel évolue la structure (besoins et attentes du bénéficiaire/client, liens avec les familles/fournisseurs...)

- Les contraintes techniques et le système sociotechnique (l'organisation, le temps de travail, l'activité de travail...)



*Tensions / Frictions temporelles*

- Transport, temps scolaire, horaires d'ouverture des crèches, administrations...

- Vie familiale, activités sportives, culturelles, domestiques, loisirs, aide familiale => des modes de vie et des attentes nouvelles

# Exemples de tensions temporelles et impacts

Contraintes et accélération des rythmes de travail

Longues semaines de travail

Urgences, rappels sur des temps de repos

Tempo des technologies

Désynchronisation des temps

Objectifs irréalistes, inadaptés

Horaires atypiques

Imprévisibilité des horaires de travail

Absences

...

=  
**facteurs de RPS**

Des impacts sur :

- les individus : fatigue, irritabilité, angoisse, excitation, perturbation de la concentration, oublis, erreurs, comportements violents, repli sur soi... voire pathologies graves sur la santé, TMS, suicide...
- et les entreprises : compensation de l'absentéisme par les collectifs, conflits, tensions relationnelles, moins de performance, turn-over, démotivation professionnelle, baisse de la qualité...

## → Questionner l'organisation des temps de travail

- ▶ L'organisation des temps est un axe stratégique pour :
  - ▶ Favoriser la qualité de vie au travail des salarié-e-s
  - ▶ Optimiser l'efficacité du système
  - ▶ Faire un travail de qualité
- ▶ Il n'existe pas d'organisation « idéale », reproductible d'une structure à une autre → nécessité de mettre en discussion l'organisation des temps au regard des contraintes (du marché, du travail...), des valeurs et de la vision économique et sociale de la structure.



## Trois types d'organisation des temps :

- organisation « pyramidale »
- organisation « participative »
- organisation « libérée »



# Présentation de la structure

- ▶ Centre Hospitalier situé en zone rurale qui emploie 180 personnes. L'établissement développe son activité autour de la gériatrie, composé d'un EHPAD et d'un service de longs séjours (82 lits). La moyenne d'âge des salariés est élevée (47 ans).
- ▶ Fort taux d'absentéisme des aides-soignantes qui a particulièrement retenu l'attention du Directeur, du cadre supérieur de santé et du médecin du travail => sollicitation de l'Aract.
- ▶ Éléments recueillis lors de l'analyse de la demande :
  - ▶ Difficultés exprimées autour du travail du dimanche : moins de personnel et exigence de qualité attendue par les salariés du fait de la visite des familles.
  - ▶ Sentiment global d'une intensification du travail.
  - ▶ Des représentations différentes du « travail bien fait » => tension au sein des collectifs.
  - ▶ Des variations sont observées dans les pratiques managériales déployées sur les 2 étages dédiés à l'activité EHPAD, notamment sur l'organisation et la gestion des temps de travail.

# Étage 1 : organisation « pyramidale »

- ▶ Schéma organisationnel de l'élaboration et gestion des plannings :
  - ▶ Une IDEC plutôt jeune. Les plannings sont établis longtemps à l'avance, sans concertation avec les salariés.

Quels risques / difficultés / limites percevez-vous dans ce type d'organisation ?  
Quelles opportunités ? Quelles forces ?

- ▶ Impacts :
  - ▶ Certaines déplorent le manque de souplesse (notamment en cas de contraintes personnelles).
  - ▶ D'autres (les plus jeunes) apprécient le fait d'avoir les plannings longtemps à l'avance et l'aspect impartial de la répartition des temps de travail et de repos).
  - ▶ Le temps consacré aux plannings, après qu'ils aient été conçus, est d'environ une heure par semaine ; ce qui lui laisse du temps pour gérer les aspects « formation et développement des compétences » de l'équipe et la conduite de projets (qualité, animations,...)

## Étage 2 : organisation « participative »

- ▶ Schéma organisationnel de l'élaboration et gestion des plannings :
  - ▶ Une IDEC proche de la retraite qui a noué au fil des années des liens étroits avec « ses filles », connaît leurs contraintes et cherche à établir et gérer un planning au plus proche de celles-ci, notamment en les sollicitant.

Quels risques / difficultés / limites percevez-vous dans ce type d'organisation ?  
Quelles opportunités ? Quelles forces ?

- ▶ Impacts :
  - ▶ Elle consacre 3 jours par semaine à l'élaboration et surtout aux modifications perpétuelles des plannings dans le souci d'être arrangeante.
  - ▶ Certaines se satisfont de ce système car la porte est toujours ouverte et il y a toujours une possibilité négocier son temps de travail.
  - ▶ D'autres déplorent des arrangements qui favorisent souvent les mêmes et qui créent des inégalités.
  - ▶ Elles constatent aussi un manque en terme de projet de service.

# Organisation « libérée »

- ▶ Extrait de la conférence de Frédéric Laloux

Quels risques / difficultés / limites percevez-vous dans ce type d'organisation ?  
Quelles opportunités ? Quelles forces ?



# Synthèse

| Type d'organisation               | Caractéristiques  | Personnes en charge de l'organisation   | Temporalité   | Gestion des aléas (absentéisme, demandes individuelles,...)  | Risques associés et limites   | Opportunités et leviers  |
|-----------------------------------|---|---|---|--|---|--|
| <b>Organisation pyramidale</b>    | Division du travail<br>Division de l'information<br>Hiérarchie et autorité  | Le cadre de santé élabore le planning et l'impose aux équipes   | Planning transmis entre 3 mois et 3 semaines à l'avance. Peu de changements sont possibles                      | Absentéisme géré au coup par coup avec peu de souplesse organisationnelle et relationnelle pour répondre aux situations d'urgence ; des procédures de remplacements classiques externalisés (intérim, ...). La règle est la même pour tous ; l'individu s'adapte au collectif. | Difficulté de s'adapter rapidement aux aléas et situations complexes. Eloignement des réalités du travail   | Efficace dans un environnement stable. Meilleure disponibilité du cadre pour réaliser des missions d'accompagnement des équipes (régulation, compétences...). Règles égalitaires, claires et connues |
| <b>Organisation participative</b> | Considération des besoins et points de vue individuels<br>Négociation, concertation, participation<br>Principe de « l'accommodement raisonnable » | Le cadre de santé propose un planning et le soumet aux équipes après avoir écouté les besoins et demandes individuelles                             | Planning transmis entre 3 mois et 1 semaine à l'avance. Des changements sont fréquents pour s'adapter aux aléas | Absentéisme géré au coup par coup régulé par des systèmes organisationnels internes.<br>Ecoute et prise en compte des demandes individuelles pour raisons familiales et personnelles. Le collectif s'adapte au mieux à l'individu.   | Un cadre de santé absorbé par la gestion des plannings lui laissant peu de temps pour réaliser d'autres missions managériales. Risques d'injustice organisationnelle avec des prises de décisions managériales basées sur des affinités => tensions collectives | Articulation vie pro/vie perso<br>Perception d'une bonne Qualité de Vie au Travail<br>Offre l'opportunité de se parler du travail et des problématiques  |
| <b>Organisation « libérée »</b>   | Interdépendance<br>Co-créativité, coopération, autonomie<br>Initiative individuelle et collective<br>Co-responsabilité                            | Les équipes et/ou individus auto-gèrent leur planning à partir d'une bonne connaissance des besoins des résidents/usagers, et de leur disponibilité | Planning réévalué en permanence pour s'adapter aux contraintes et besoins du système                            | Articulation des besoins individuels et des contraintes collectives ; recherche de solutions basée sur la coopération et l'intelligence collective   | Perte de repères pour les personnes ayant besoin de sécurité incarnée par un chef. Nécessite de créer les conditions relationnelles et organisationnelles de la coopération et de la construction de l'IC.  | Efficace dans un environnement basé sur l'intelligence collective  |

# Éléments à retenir

## ▶ NIVEAU STRUCTUREL :

- ▶ L'organisation et la gestion des temps de travail s'inscrit dans une réflexion plus globale de qualité de vie au travail et d'efficacité du système production :
  - ▶ *Quelles valeurs sous-tendent le projet de la structure et orientent les choix structurels ?*
  - ▶ *Quelle vision politique et territoriale guide les missions de la structure ?*
  - ▶ *Quelles sont les marges de manœuvre de la structure à l'égard du cadre législatif et réglementaire ?*

## ▶ NIVEAU ORGANISATIONNEL :

- ▶ L'organisation des temps de travail s'appuie sur le travail à effectuer et les demandes des bénéficiaires / usagers / clients :
  - ▶ *Comment est mis en discussion le travail avec les équipes pour en comprendre la réalité ?*
  - ▶ *Quelle place est donnée à la vie personnelle dans la sphère professionnelle ?*
  - ▶ *Comment sont recueillis, en amont, les besoins et demandes réels des bénéficiaires/usagers/clients ?*
  - ▶ *Comment est organisée cette « intermédiation » entre travail à réaliser et services à rendre en terme de planification du travail ? (organisation du compromis)*

## ▶ NIVEAU OPERATIONNEL :

- ▶ L'organisation des temps de travail est impactée par les situations et demandes exceptionnelles des salarié-e-s, des familles, des bénéficiaires / usagers / clients :
  - ▶ *Quelles sont les règles de gestion et de prévention de l'absentéisme ? Et comment sont-elles partagées ?*
  - ▶ *Comment sont accueillies et régulées les demandes individuelles des salarié-e-s ? Des bénéficiaires/usagers/clients ?*

## Pour plus d'informations :

- ▶ *Agir sur... La qualité des services à la personne : le travail au coeur de l'innovation organisationnelle*, Nadia Rahou, éd. Anact, 2013.
- ▶ Travail et changement “*Spécial secteur des services à la personne*”, N° 340, Novembre/Décembre 2011, réseau Anact.
- ▶ Aract Nouvelle-Aquitaine, site de Poitiers :
  - ▶ 05 49 52 25 78
  - ▶ [aract.ptchar@wanadoo.fr](mailto:aract.ptchar@wanadoo.fr)





Fin du document

