



Franck Guichet,
sociologue emicité

De l'insatisfaction des clients à l'innovation organisationnelle

Dans toutes les enquêtes de satisfaction réalisées par les services à domicile auprès de leurs clients, une même critique revient constamment. Les personnes aidées se plaignent de la rotation des intervenants. Les professionnels connaissent bien cette critique et ils en comprennent les raisons. Ils savent que la réalisation d'actes parfois très intimes et toujours personnalisés nécessite une connaissance très fine de la personne aidée. Ils savent que l'installation de la confiance, essentielle dans les relations d'aide, demande du temps, de la régularité et de la stabilité.



Il existe une très forte appréhension chez les personnes aidées à domicile, lorsque pour la première fois elles vont recevoir de l'aide apportée par une tierce personne qu'elles ne connaissent pas encore. Pour les rassurer, les responsables de secteur se déplacent parfois pour venir présenter l'auxiliaire de vie avant ou lors de la première intervention. Il est alors très rare que l'intervenant proposé ne convienne pas à la personne aidée, ou que celle-ci refuse son aide. Au contraire, la personne aidée et l'auxiliaire de vie vont progressivement essayer

de s'accorder : ce processus est variable, il peut prendre quelques jours, quelques semaines, quelques mois, et son résultat est incertain. Mais il y a un investissement réciproque dans la relation, pour apprendre à se connaître et s'adapter l'un à l'autre. Dans la construction de cet attachement, il y a le risque qu'émerge la figure du sauveur, celle de l'homme (ou de la femme) providentiel : la personne aidée pense qu'il n'y a que son intervenant qui est capable de la comprendre et de l'aider, tout comme l'intervenant peut considérer qu'il est le seul à savoir comment

assurer le bien-être de la personne. Une telle représentation est dangereuse : elle rend quasiment impossible tout remplacement. S'il y a quelques services d'aide à domicile qui promettent aux personnes aidées l'intervention du même auxiliaire, la plupart estime au contraire qu'une telle promesse est intenable et contre-productive. Courageusement, ils expliquent aux personnes aidées pourquoi il est nécessaire de faire intervenir plusieurs auxiliaires, notamment pour garantir la continuité de l'accompagnement : si l'un des intervenants est absent, les autres pourront facilement le remplacer. C'est donc en posant comme condition préalable le principe d'une équipe et non d'un intervenant unique, que les personnes aidées peuvent accepter une certaine rotation des intervenants.

Désigner un référent

Le turnover des auxiliaires devient généralement un problème quand le nombre d'intervenants différents qui vont chez la même personne dépasse la dizaine, et quand parmi eux certains ne la connaissent pas. Pour éviter ce problème, des services ont mis en place un système de référent : parmi les différents intervenants qui vont chez une même personne, il y en a un qui a la fonction de référent. Les rôles du référent diffèrent selon les services : tutorat et intégration des nouveaux intervenants, interlocuteur privilégié de la personne pour adapter les réponses à son projet de vie, participation à des réunions avec les partenaires, gestion des remplacements non prévus, etc. La fonction de référent est plus ou moins formalisée : parfois elle n'existe qu'oralement, et l'on considère que l'intervenant référent est celui qui intervient le plus souvent ou depuis le plus longtemps chez la personne ; parfois les missions du référent sont écrites, détaillées, attribuées pour une durée limitée et valorisées financièrement. Pour les auxiliaires, la désignation comme référent est une source de reconnaissance professionnelle et l'on constate qu'elle les responsabilise pour prévenir les éventuelles insatisfactions de la personne aidée, notamment le turnover des intervenants. Dans certaines structures, le développement de cette fonction de référent fait même émerger un nouveau métier, celui de coordinateur de parcours, ouvrant un nouvel horizon

pour l'évolution de la carrière professionnelle des auxiliaires de vie

Informer la personne pour qu'elle anticipe

Confrontés au manque de personnel et avec de nombreux remplacements imprévus à gérer, les services d'aide à domicile peuvent donc limiter les effets négatifs du turnover, d'une part en préparant les personnes à accepter une relative rotation des intervenants, et d'autre part en désignant des référents chargés de faciliter les remplacements. Pour aller plus loin, il faut s'interroger sur les raisons profondes de la gêne ressentie par les personnes aidées lorsque, à la place de l'intervenant prévu, elles voient arriver un autre auxiliaire. Si les personnes sont autant perturbées, c'est parce qu'elles se préparent à recevoir l'intervenant : elles savent de quoi elles vont lui parler, ce qu'elles vont lui demander de faire, les réactions à prévoir, et tout cela varie d'un intervenant à un autre. Par exemple, un homme d'une trentaine d'années devenu tétraplégique suite à un accident de la route, qui bénéficie d'un passage le matin pour la réalisation de sa toilette avant qu'il parte travailler, expliquait qu'il déterminait sa façon de s'habiller en fonction de l'intervenant qui va venir : « il y a les auxiliaires « jeans » et les auxiliaires « jogging » : le jeans c'est assez compliqué à mettre, surtout avec la sonde urinaire. Il ne faut pas qu'il y ait de pli, et je sais qu'il y a des auxiliaires qui vont trop vite et qui ne font pas exactement comme je leur demande. Dans ce cas, je choisis de m'habiller en jogging, c'est plus simple à mettre, ça évite les problèmes ». Ayant compris que les personnes aidées ont besoin de connaître à l'avance qui est l'intervenant pour anticiper, les services d'aide à domicile savent qu'il est indispensable de les informer. Avec les applications de télégestion mobile, les intervenants peuvent désormais consulter le planning de la personne et ainsi savoir qui sera le prochain intervenant : ils peuvent même montrer sa photo pour aider les personnes à l'identifier !

Faire des équipes autonomes

Certains services d'aide à domicile ont décidé de prendre à bras-le-corps le problème du manque de personnel, pour li-

Innover pour transformer les contraintes

Alors que le turnover est si fort dans les services d'aide à domicile, comment permettre une continuité d'accompagnement malgré des arrêts maladie et des départs non programmés ? Comme souvent, les professionnels du secteur n'ont pas d'autre solution que d'être très créatifs : confrontés à une pénurie de personnel et sans moyen financier permettant de valoriser les métiers, mais avec un pragmatisme à toute épreuve, ils transforment les contraintes en autant d'opportunités pour innover !

miter les causes d'arrêt et de rupture. Prévention des risques professionnels, amélioration des conditions de travail, groupe d'analyse des pratiques : de diverses façons ils essaient de préserver et valoriser leurs ressources humaines. Constatant que les intervenants à domicile se sentent isolés, qu'ils ne se connaissent pas tous les uns les autres au sein d'une même structure et que l'organisation du travail ne leur donne pas suffisamment de responsabilité, des services à domicile expérimentent aujourd'hui de nouvelles modalités organisationnelles, en créant de petites équipes que l'on appelle « autonomes » ou « à responsabilité élargie ». Ces expérimentations s'inspirent souvent du modèle de Buurtzorg ou de la philosophie de l'entreprise libérée (Isaac Getz) : elles ont en commun de chercher à créer ce qui n'existait pas auparavant dans l'aide à domicile, un esprit d'équipe. Pour la première fois, les auxiliaires ont du temps pour se réunir, pour apprendre à se connaître et à se faire confiance. Ils peuvent gérer eux-mêmes certaines tâches, comme la planification, ils peuvent définir leurs propres règles de fonctionnement, notamment pour la gestion des remplacements. Mais l'intérêt majeur de ces équipes, c'est qu'elles rendent visibles les compétences spécifiques et invisibles de chaque intervenant, celles qui sont au cœur de l'éthique du care et qui donnent la plus grande valeur au travail d'aide réalisé chez les personnes. La création de ces équipes autonomes n'est pas seulement une solution pour diminuer le turnover : c'est l'avenir du secteur et la meilleure stratégie pour la valorisation de ces métiers ! ■