

# Attractivité des métiers : miser sur l'innovation managériale

La problématique du recrutement et de la fidélisation des salariés du soin et de l'aide à domicile est une problématique majeure dans le secteur. Anjou Accompagnement, membre du réseau UNA, a lancé un projet d'innovation managériale à Angers en 2020. Avec des résultats prometteurs.

**A**u cœur du quartier de la Roseraie, entre les rails du tram et les immeubles, Anne Letessier marche d'un pas vif, direction la maison de Marguerite, 93 ans. L'assistante de vie connaît le chemin par cœur et va au plus efficace. « *J'ai une heure trente d'intervention d'aide à la personne chez cette dame en fauteuil roulant, qui vit avec son fils, son aidant familial. Je vais préparer le repas, refaire le lit, la coiffer si besoin et surtout discuter avec elle.* » Anne travaille depuis

bientôt 33 ans au Service d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) d'Anjou Accompagnement. Depuis le lancement du projet TEAM, destiné notamment à repenser l'organisation du travail des salariées, elle reprend un nouveau souffle. « *Ce projet, dans lequel j'anime une équipe de 12 salariées, est arrivé à un moment où j'avais besoin de renouveau. La monotonie des missions et le manque de reconnaissance de nos métiers avaient provoqué cet essoufflement.* »

Ce projet TEAM, lancé en 2020, émerge au sein de la structure suite à une consultation des salariées en septembre 2019. « *Trois grands sujets sont ressortis de cette consultation : la rémunération, les conditions de travail et l'autonomie, rappelle Antoine Masson, directeur de l'association de soins et de services à la personne, qui compte 350 salariées. Pour travailler sur ces deux derniers points, on a inventé le projet TEAM.* » Les salariées volontaires se réunissent en équipes autonomes, décidant chacune des projets qu'elles veulent mettre en place. « *Trois équipes débutent en mars 2020, mais fin 2020, malgré la crise sanitaire, elles sont déjà 16 équipes. On était stupéfaits !* »



© Michel Le Moine

## UNA : innover pour mieux recruter et fidéliser

Anjou Accompagnement est l'une des 16 structures étudiées dans le projet national portant sur les innovations managériales de UNA, Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles. « *Notre réseau compte 650 structures, toutes confrontées à des problématiques de recrutement, d'attractivité, de fidélisation, de sinistralité et de prévention des risques, renforcées par la crise sanitaire* », pointe Amélie Gillette-Dao, responsable de ce projet national. L'an dernier, un poste sur trois

n'était pas pourvu et une demande de prise en charge nouvelle sur cinq ne pouvait pas être honorée faute de personnel. Actuellement, le besoin de recrutement est estimé à 40 000 personnes par an au niveau national dans notre secteur. Pour changer la donne, la fédération travaille à la revalorisation des rémunérations, mais aussi à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Ce projet vise à s'inspirer des bonnes pratiques des 16 structures retenues, en termes de qualité de l'emploi,

de qualité de service aux bénéficiaires et de performances des structures. « *À partir de notre travail de recherche sur leurs expériences, nous allons construire des kits d'accompagnement opérationnels pour celles qui voudraient lancer des projets de transformation managériale. On veut que nos outils soient structurants, mais qu'ils s'adaptent aux réalités et besoins de terrain des structures.* » Dix structures testeront ces kits dès l'an prochain. ●

Aujourd'hui, l'association compte 24 équipes TEAM, qui réunissent la totalité des salariées du SSIAD et les deux tiers du SAAD. Depuis le début d'année, chaque nouvelle embauchée intègre une équipe de 8 à 12 personnes et participe à la réunion mensuelle. « Dans chaque groupe autonome, des actions ont été mises en place progressivement et ont fait émerger huit fonctions, formalisées à partir de 2021 », explique le directeur. Amélioration des plannings, remplacements, intégration des nouvelles, qualité de vie au travail, soutien technique, prévention de la perte d'autonomie, concertations... Chaque fonction permet de mettre en place un socle commun, au sein duquel chaque membre de l'équipe trouve son rôle. Il est possible ensuite d'aller plus loin. Ainsi, la fonction « Amélioration des plannings » débute par une étape commune d'optimisation, en minimisant les déplacements et en évitant au mieux les trous dans l'emploi du temps. L'étape suivante, complémentaire, est celle de la construction en toute autonomie des tournées.

### Autonomie et formation

Tandis qu'Anne est chez Marguerite, dans la grande salle de réunion d'Anjou Accompagnement, c'est la réunion de coordination du Service de soins infirmiers à domicile (SSIAD). La démarche TEAM y est désormais adoptée. « Ça ne s'est pas fait en un jour, mais aujourd'hui, les décisions sont prises en commun avec l'appui de la coordinatrice, raconte Pamela, infirmière coordinatrice à Longué-Jumelles. Rompant l'isolement et créant du lien entre salariées, tout le monde travaille donc ensemble à résoudre les problématiques autour du recrutement, des temps partiels et des journées coupées... « On commence par exemple à proposer des temps pleins continus, avec un meilleur accompagnement des bénéficiaires et des missions élargies transversales entre soins et aide à domicile », indique Alexandre, le directeur du SSIAD, qui y voit une vraie plus-value pour le recrutement. Outre l'autonomisation de l'organisation du travail, les différentes fonctions TEAM offrent et valorisent de nouvelles compétences. « Nous avons créé l'organisme de formation Idée Compétences pour aider au travail en TEAM, précise Antoine Masson. Il y a des formations pour aménager



les plannings dans le cadre légal, pour mieux coopérer dans la TEAM, pour devenir ambassadrice métier auprès des jeunes... »

Il est 14 heures, Antoine Masson se rend à la réunion du CA. À l'ordre du jour : TEAM 2025, la prochaine étape du projet. Caroline Bienaimé, auxiliaire de vie sociale et membre de ce groupe de travail dédié à l'avenir des TEAM, vient exposer les travaux en cours et échanger avec le CA. Au programme des prochains mois : généraliser l'intégration dans les équipes, en harmoniser les actions, poursuivre la sectorisation et l'autonomisation... avec en ligne de mire des arguments de recrutement, d'attractivité et de fidélisation pour la structure. Même si tout cela a un coût, Anjou Accompagnement est confiant dans sa capacité à financer ces temps alloués à TEAM : « On a la chance d'être bien financés par le département, indique le directeur. Et je suis sûr qu'il y aura des gains en efficacité dans les mois à venir, sur les déplacements par exemple. » Parmi les membres du CA, les questions fusent et les idées s'échangent. De quoi être optimiste pour la suite du projet. ●

Juliette Cottin

### Caroline Bienaimé, auxiliaire de vie sociale

« Je suis arrivée début 2022, après mon expérience dans les équipes 100 % autonomes de Vivat à Marcq-en-Baroeul. Je travaillais par petits secteurs, à dix minutes de chez moi, en binôme avec une collègue pour chaque bénéficiaire. Par équipe de cinq, on gérait notre planning, nos remplacements, nos vacances... J'avais envie de retrouver cela à Angers : le projet TEAM et la sectorisation ont fait pencher la balance dans mon recrutement. Je suis animatrice de mon équipe et j'ai intégré le groupe TEAM 2025. J'ai très envie que l'on aille plus loin, pour améliorer encore notre qualité de vie au travail. D'autant plus que c'est une organisation du travail valorisante, qui permet l'acquisition de nouvelles compétences via la formation et des évolutions de carrière intéressantes. Mais c'est difficile parfois de changer des habitudes ancrées : cela va mettre du temps et nécessiter de la communication, de la méthode et de la formation. » ●

