

Dossier

Plannings

À peine finis,



tout recommence

Un dossier réalisé par
Sandrine Goldschmidt

Gérer les emplois du temps des aides à domicile, trouver une solution aux horaires des uns et aux absences des autres... C'est un métier à part entière. Enquête sur un casse-tête quotidien.

Il est presque midi dans la petite ville d'Amplepuis à une soixantaine de kilomètres de Lyon. Le Sisad de la ville, qui regroupe service d'aide et de soins à domicile et livraison de repas, me reçoit pour parler du fonctionnement des plannings. Un vieil homme entre, marchant avec une canne. Il vient prévenir qu'il ne sera pas là le vendredi suivant, en visite chez ses enfants, et qu'il n'aura donc pas besoin de son aide ménagère. « *C'est bien quand les bénéficiaires préviennent à l'avance, comme lui, explique la directrice. Cela nous facilite l'organisation.* »

Paris, lundi matin, dans une entreprise d'aide à domicile du 12^e arrondissement, Logivita. Une aide à domicile entre, accueillie immédiatement par la directrice. « *Merci d'être passée et d'avoir quand même été chez Mme A, sa fille nous faisait des problèmes. Je vais imprimer votre emploi du temps,*

on va voir comment faire pour demain. L'aide à domicile est blessée au pouce et doit subir le lendemain une petite intervention chirurgicale. Elle ne pourra donc pas se rendre chez la personne aidée. En même temps, l'équipe d'accueil de Logivita reçoit des appels. Un bénéficiaire prévient que son aide à domicile n'est pas venue et n'a pas laissé de message. Que faire ? Que ce soit dans une petite commune rurale comme Amplepuis ou dans la capitale, à Sète ou à Chambéry, en entreprise, en association ou en CCAS, gérer les plannings des aides à domicile revient au même casse-tête quotidien.

Gérer les besoins et les disponibilités

« *On a deux problèmes principaux, certains inhérents à la fonction, explique Caroline*

Lussato, directrice du CCAS de Sète, d'autres liés aux urgences. »

« *Il faut synchroniser les demandes des bénéficiaires et les disponibilités de nos salariées, mais aussi prendre en compte les besoins et compétences spécifiques des aides à domicile* », poursuit-elle.

Joëlle Pradines, directrice d'une association de services à domicile qui couvre la région de Chambéry (400 bénéficiaires, 70 salariées en zone de montagne), renchérit : « *Tous les bénéficiaires veulent se coucher à la même heure, manger à la même heure, dormir à la même heure.* » Impossible pour les salariés de se dédoubler. La solution estime-t-elle, consiste à traiter correctement ses salariées : « *Quand une salariée vient chez nous, à temps plein ou temps partiel choisi, elle nous fait part de ses indisponibilités. On contractualise ces temps et on s'*

Gérer un planning, une compétence avant tout humaine

Christine Channelière est coordinatrice au Sisad d'Amplepuis depuis début 2013.

Elle gère les emplois du temps d'une trentaine d'auxiliaires de vie sociale, alors que sa collègue s'occupe des aides à domicile. Les enjeux de planning entre les deux sont un peu différents. Pour elle, c'est plus compliqué, les auxiliaires de vie répondant à des besoins plus élémentaires, à des heures fixes : aide à la toilette, au petit-déjeuner, au repas. Dans ces cas, il est quasi impossible de ne pas remplacer une absence. Malgré les obstacles, le casse-tête des plannings fait partie du métier, et la compétence humaine prime.



© Sisad Amplepuis

Témoignage :

« Chaque fin de mois on communique le planning en sachant qu'il ne sera pas fixe, qu'on pourra y ajouter des prestations, ou en enlever si par exemple un bénéficiaire est hospitalisé. Construire les plannings est très fatigant, avec de nombreux problèmes à résoudre : le fait par exemple que les bénéficiaires soient de plus en plus exigeants sur les horaires. Ils voudraient décider eux-mêmes que l'auxiliaire passe de telle heure à telle heure sans se préoccuper du fait qu'elles n'ont pas qu'eux à voir.

Ensuite, on a les soucis possibles avec les familles, qui voudraient par exemple qu'on passe très tôt, ou qui ne comprennent pas qu'il y ait un petit décalage avec ce qui était prévu, parce que l'auxiliaire de vie sociale, sur nos routes de campagne, a pu être coincée derrière un camion, par exemple ».

Résoudre les difficultés avec patience et humanité

« Cela nous demande à la fois de savoir expliquer patiemment pourquoi il ne nous est pas toujours possible de répondre exactement à leur demande. Et c'est aussi pour cette raison que nous veillons à rencontrer les bénéficiaires,

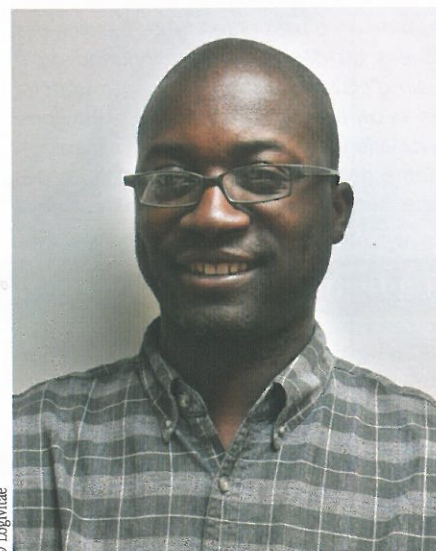
et aussi leurs familles, une fois par an au moins. Comme ça, cela nous permet de mieux les comprendre, et d'éviter de leur proposer une personne qui ne leur conviendrait pas.

Une fois par mois également nous faisons une réunion avec les auxiliaires de vie sociale et les aides à domicile. Nous parlons des problèmes qu'elles rencontrent. Nous les connaissons mieux et sommes mieux à même de leur proposer des interventions en urgence.

Parfois nous demandons à des auxiliaires des remplacements et elles nous disent non. Parfois parce qu'elles ne sont juste pas disponibles, ou parfois, parce qu'elles ont déjà été chez cette personne et que cela s'est mal passé. Mais nous l'entendons, et cherchons une autre solution.

Nous avons par ailleurs des aides à domicile qui préfèrent la souplesse. Elles ne veulent pas de planning fixe et préfèrent faire des remplacements, ce qui est pratique pour nous. Nous avons également des saisonnières qui ne travaillent que pendant les congés.

L'outil Perceval (logiciel) nous aide beaucoup, il permet d'avoir un regard rapide sur les solutions possibles, mais c'est avant tout la relation humaine qui permet de résoudre les situations. »



© Logivita

Timothée, ou comment rester calme face au rythme infernal des urgences

Chez Logivita, l'accueil, c'est un peu une hotline. Des appels incessants, 15 mails de problèmes à résoudre en début de semaine : des aides à domicile qui n'ont pas pu prévenir qu'elles étaient malades, des familles exigeantes... Le téléphone n'arrête pas de sonner, et c'est toute une équipe qui répond. Au sein de cette équipe, Timothée, qui a rejoint l'entreprise à sa création, est un contact référent pour

bénéficiaires et aides à domicile. Il aime son métier, tout en étant lucide sur les difficultés rencontrées.

« Le plus dur, c'est le lundi matin. Nous avons une ligne d'urgence et parfois, nous commençons la journée avec 15 messages. »

« Le plus dur, c'est le lundi matin. Nous avons une ligne d'urgence et parfois, comme aujourd'hui, nous commençons la journée avec 15 messages. Et puis après, c'est le vendredi, et on prépare les interventions du week-end !

Un des problèmes que nous avons avec les urgences, c'est que les bénéficiaires, et c'est normal, veulent des certitudes. Nous ne pouvons pas toujours leur garantir cela, parce que nous n'avons pas toujours la réponse. Ainsi, si l'intervenante est absente jusqu'au vendredi, nous ne pouvons leur garantir qu'elle sera de retour le lundi.

Souvent, c'est plus dur avec l'entourage. Avec certains, cela se passe bien, mais il y en a qui ne sont pas compréhensifs. Pour tenir, c'est important de connaître ses limites : on sait quand on va en avoir plein les oreilles. Si ça s'est mal passé une fois avec une personne et qu'elle rappelle, il faut savoir demander à ses collègues de reprendre le bouillon.

Nous rencontrons parfois le problème d'aides à domicile qui ont été humiliées par une personne bénéficiaire et qui ne veulent pas y retourner. Une fois, l'une d'entre elles a été agressée. Elle a reçu un coup de béquille de l'homme qu'elle aidait. Ce sont des choses auxquelles il nous faut penser au moment de choisir les remplacements. Et puis il y a ceux qui ont leurs préférences. Une fois, un bénéficiaire ne voulait qu'une bretonne. Un monsieur ne voulait que des Ivoiriennes parce qu'il voulait manger des plats africains.

Parfois aussi, cela se passe bien. Quand on a d'un coup une urgence, et immédiatement une idée de remplacement, et que la personne répond tout de suite. Ce n'est pas toujours un casse-tête. Mais une chose est sûre, le planning du lendemain est plus facile à gérer que celui du jour-même ! »

astreint. On ne lui demande pas de faire des remplacements quand elle a ses enfants, par exemple ».

Pour Christine Chanellière, responsable de secteur et des auxiliaires de vie de la région d'Amplepuis, « les plannings sont difficiles à gérer, mais ce n'est pas vraiment un casse-tête si on s'emploie à résoudre les problèmes par l'humain. » (voir encadré page 11).

« Dès le lendemain de leur fabrication, les plannings ne sont plus valables. » »

Pour la directrice du Sisad, Odile Monternier, le fait que la plupart des salariées soient à temps partiel constitue aussi une partie de la solution : « le temps partiel permet de travailler la modulation et de ne pas perdre des heures de prise en charge ».

Gérer le planning représente 75 à 80 % du temps des coordinateurs de secteur. À qui il ne reste ensuite que quelques heures pour rendre les visites aux bénéficiaires, recueillir les besoins des uns et des autres, faire des réunions avec les intervenantes.

Une mécanique de précision en amont, une gestion efficace des urgences

Principale difficulté du métier, les emplois du temps déjà durs à organiser en amont, sont chamboulés à peine terminés par les responsables de secteur. « Dès le lendemain de leur fabrication, les plannings ne sont plus valables », explique l'une d'elles. « Il n'y a pas un jour où les plannings ne bougent pas », dit une autre.

Les imprévus arrivent tous azimuts. Ainsi, ce lundi matin-là à Logivitaie, non seulement plusieurs aides à domicile sont malades, mais des employés du service de gestion des imprévus sont absents, dont celui qui gère le logiciel de « badgeage ». En règle générale, ce système, qui permet d'enregistrer sur un logiciel la présence de l'aide à domicile dès qu'elle arrive chez la personne aidée et

téléphone, est surveillé par un employé. Ce matin, il est absent. Du coup, il a fallu plus d'une heure et demie pour se rendre compte que l'aide à domicile n'était pas venue, là où habituellement, l'alerte aurait été donnée en moins d'une demi-heure.

Les imprévus arrivent bien sûr aussi du côté des bénéficiaires : une hospitalisation brutale, un décès, ou une sortie d'hôpital mal préparée sont banals dans l'aide à domicile.

Il faut donc une grande capacité de réaction, une bonne organisation en amont, et du sang-froid. « Parfois on ne nous laisse pas le temps d'organiser une intervention, on peut nous la demander pour la même demi-journée », explique Caroline Lussato, directrice du CCAS de Sète. « Or nous ne pouvons pas étendre à l'infini les horaires de nos salariées, à cause du droit du travail. Pour un remplacement par exemple, on peut penser à une intervenante, mais être bloqué parce qu'il faut respecter son temps de pause ».

Un bon logiciel et un peu de logique

Pour parer aux imprévus, les différentes structures n'ont pas toutes les mêmes méthodes. À Chambéry, on utilise l'astreinte. « Comme on a bien entendu les besoins des salariées au départ, du coup, quand on a besoin d'elles de façon urgente, en général elles acceptent », explique Joëlle Pradines. L'association a également mis en place un système de remplacements. Sur chacun des quatre secteurs qu'elle couvre, une aide à

domicile est payée pour attendre que les autres soient malades.

Là encore, la façon de traiter ses salariées peut faire toute la différence. Dans cette optique, à Logivitaie, on joue aussi sur une bonne sectorisation géographique. Les gestionnaires de planning essaient au maximum de limiter les trajets des aides à domicile ce qui permet, en évitant les trajets interminables, d'être plus disponibles pour les urgences.

Les logiciels, et la compétence du personnel prennent également en compte ces facteurs et permettent de gagner du temps. Ainsi, Timothée (voir encadré p.11) explique qu'il vient de résoudre très vite une situation compliquée, grâce au logiciel et à sa bonne connaissance des intervenantes. Pour un remplacement d'urgence au métro Pyrénées il pense immédiatement à une salariée qui travaille précisément dans le secteur. Un

Joëlle Pradines, directrice d'une association de services à domicile qui couvre la région de Chambéry.



La technologie au service des plannings ?

Si les logiciels de planning se sont invités dans toutes les structures d'aide à domicile, avec des noms tels que « Domatel » (badgeage informatique), « Perceval », « Apologic » ou « Medisis », ils ne font pas tout. Avantages et limites.

- Certains logiciels comme Perceval permettent de croiser les besoins des uns et les disponibilités des autres. « Perceval » nous montre le planning d'Olga. En un coup d'oeil, on voit qu'elle est à plein temps. Sur chaque planning, et selon la façon dont l'employé l'utilise, des carrés verts apparaissent pour que rapidement les « trous » dans les emplois du temps apparaissent pour les urgences.
- Des outils comme le badgeage informatique sont utiles. Ils donnent rapidement l'alerte en l'absence d'une aide à domicile... à condition, d'avoir quelqu'un derrière l'écran à tout moment.
- Les smartphones pourraient apporter une aide supplémentaire, permettant à l'intervenante d'avoir son planning en temps réel, surtout pour la gestion des urgences. Si chaque intervenante en était équipée, elle pourrait, en cas de remplacement, scanner des objets chez la personne aidée, le frigidaire par exemple, et savoir exactement ce qu'elle a à faire : une économie de précieuses minutes et de possibles incompréhensions. Reste l'obstacle de leur coût, très élevé : 12 à 15 euros par auxiliaire de vie et par mois. C'est loin d'être accessible à la plupart des structures, déjà en difficulté financière et en mal de marges.

L'ANI, une complication supplémentaire ?

L'Accord national interprofessionnel (ANI), nouvelle loi très contestée par les fédérations de services à la personne, prévoit un temps partiel minimum de 24h/semaine. Dans un secteur où certaines employées sont à moins de 10h par mois et où le temps partiel est la règle, est-ce un casse-tête supplémentaire ? Les partenaires sociaux négocient actuellement une exception pour le secteur, au niveau des grandes fédérations. Sur le terrain, peu de responsables de structures s'en inquiètent. Parmi celles que nous avons interrogées, Maxi-Aide, à Lyon, n'a quasiment que des pleins-temps. Toutes emploient déjà leurs salariés au-dessus de ces 24 heures. Seule la directrice du Sisad d'Amp-lepuis s'interroge concernant les quelques intérimaires et salariés occasionnels qui remplacent les permanents pendant leurs congés. Dans l'ensemble, ces structures ne devraient pas être particulièrement affectées par ce changement, malgré ce qu'affirment les principales fédérations du secteur.

coup d'oeil au planning et il s'aperçoit qu'elle sera disponible juste après. En quelques minutes, le tour est joué. Si la disponibilité et la vivacité des coordinateurs sont cruciales, si les logiciels ne font pas tout, ils s'avèrent néanmoins très utiles au quotidien, quand ils sont adaptés. Au CCAS de Sète, explique Anne-Marie Martinon, coordinatrice de secteur, la tâche est d'autant plus ardue que le logiciel fonctionne mal (voir encadré p.12) et elle a hâte que le nouveau système informatique, commandé, soit opérationnel.

Autre facteur structurel de l'aide à domicile, les intervenants sont des femmes à plus de 95%. Souvent, ces femmes sont aussi mères, et souvent mères seules. Elles sont plus touchées par l'absentéisme lié aux enfants malades. En outre, souvent précaires,

elles peuvent se retrouver plus facilement touchées par des difficultés de santé ou de gestion de leur temps. Veiller à leur assurer un maximum d'heures - selon leurs souhaits - et les défendre face à des bénéficiaires parfois agressifs est primordial. Au Sisad d'Amp-lepuis, Christine Chanellière explique qu'elle rappelle clairement à l'ordre tout bénéficiaire potentiellement maltraitant.

Travailler en équipe

Dernier élément de casse-tête du planning, la durée des interventions. Lorsque les missions sont simples et courtes, comme c'est généralement le cas dans les petites villes, pour l'aide au repas ou l'aide ménagère, il

est plus facile de remplacer les imprévus. Ou de réaffecter des heures à des aides à domicile qui auraient perdu un bénéficiaire hospitalisé ou décédé.

Dans les grandes villes en revanche, les services doivent généralement faire face à des interventions plus lourdes, dont la remise en question peut affecter la pérennité même de la structure. A Maxi-aides, membre de l'UNA à Lyon, on prend en charge 15 % de personnes lourdement handicapées. Certaines ont même besoin d'une aide 24h/24. Dans ce cas, ce n'est plus une aide à domicile qui s'occupe de la personne, mais toute une équipe. Et si la personne décède ou est déplacée, ce sont 720 heures par mois qu'il faut remplacer. « Car de toute façon, il faut continuer de payer les aides à domicile », explique la directrice. Mme Genessey emploie 10 responsables de secteurs qui gèrent chacune 30 à 40 salariés à qui elle est obligée de demander beaucoup de souplesse.

« Autre facteur structurel : les intervenants sont des femmes à plus de 95%, aussi mères et souvent mères seules. »



Lorsque les missions sont simples et courtes, comme c'est généralement le cas dans les petites villes, pour l'aide au repas ou l'aide ménagère, il est plus facile de remplacer les imprévus.

La problématique des emplois du temps explique l'absence de tranquillité, un euphémisme, au sein du secteur de l'aide à domicile. Et pourtant, dans chacune des structures interrogées, les responsables accomplissent chaque mois le miracle de réussir à boucler les plannings, et de tout recommencer, et estiment que cela se passe plutôt bien. Même si tout tient à un fil.

Un fil d'organisation, mais aussi un fil humain : coordonnatrice de secteur, c'est un métier prenant mais qui a ses adeptes, qui demande de fortes qualités humaines, patience et compréhension. Gérer les emplois du temps de 20 à 40 aides à domicile, et le réussir tous les mois, avec la satisfaction d'avoir résolu un casse-tête dans l'intérêt de toutes, constitue somme toute un exploit !