

Travail, organisation et performance dans les structures des services à la personne

Frédéric Dumalin

Responsable du département changements techniques et organisationnels,
ANACT, Lyon

Retranscription de la communication orale de F. Dumalin, non validée par l'auteur

Je suis responsable du département « Changements techniques et organisationnels » à l'ANACT. J'anime une équipe d'une dizaine d'intervenants, chercheurs qui s'emploient à améliorer les conditions de travail avec les acteurs en entreprise.

1. Ce qui m'autorise...

Dominique Baradat, que vous connaissez peut-être, est membre du comité scientifique de ces journées. Il y a quelque temps, elle m'a contacté pour me proposer de communiquer aux journées de Bordeaux. La première question que je me suis posée, c'est en fait pourquoi me solliciter moi, pour venir traiter de ces questions des services à la personne, de la performance et du travail dans le secteur des services à la personne. Cela m'a conduit à m'interroger sur ce qui m'autorise en réalité à intervenir devant vous sur ce sujet aujourd'hui. Ce qui m'autorise ce n'est pas simplement mon travail, je voulais dire que ce qui m'autorise à prendre la parole aujourd'hui devant vous c'est le travail de nombreux collègues du réseau ANACT qui ont accumulé plus de trois cent interventions aujourd'hui dans le secteur des services à la personne. Avec des interventions dont les sujets discutent avec le contenu des journées puisque en réalité on peut déceler deux grandes périodes dans la façon de traiter ces interventions dans l'entreprise.

2. Deux périodes décelables du point de vue des problématiques traitées

Une première période clairement marquée par des entrées qualifiées ici d'entrée thématique avec des demandes qui portaient sur la santé, la prévention des risques, première famille de thématique. Une deuxième famille de thématique autour des questions de l'organisation, de qualité des services rendus et puis une troisième famille de thématique, qui portait sur les questions de professionnalisation et de gestion des compétences. Il est arrivé un moment où l'entrée ne se limitait qu'à l'une de ces entrées thématiques, qui produisaient un certain nombre de limites dans l'intervention. Un deuxième temps est venu se dessiner progressivement ce qui conduisait à considérer que si l'on voulait correctement faire évoluer la question des risques professionnels dans ces structures, il fallait reconsidérer les questions d'organisations, il fallait raisonner sur les compétences, la formation et la façon dont ces compétences sont mises en œuvre en situation de travail. Donc progressivement d'entrée à caractère thématique, nous en sommes arrivés à des interventions plutôt globales, plutôt intégrées permettant de traiter les différents registres et sans doute que cette évolution de la façon de travailler en

intervention vient discuter avec la question de la performance dans les structures des services à la personne.

Des travaux de capitalisation et de transfert

Ensuite ce qui m'autorise ce sont des travaux de capitalisation réalisés par les collègues du réseau, pour ne pas vous les présenter de manière trop longue, j'indique l'adresse du site Internet (www.anact.fr). Celui-ci permet d'accéder à un espace dans lequel différents travaux sont mis à disposition des internautes.

3. La performance de quoi parlent t-ils ? Alors la deuxième question, une fois réglée est celle de savoir pourquoi j'étais ici en situation de pouvoir vous parler ? La deuxième question qui s'imposait était celle de savoir mais quand on parle de performance, en réalité de quoi on parle ?

Alors, j'ai pris la précaution de vérifier que dans les communications d'hier, nous étions pas passés déjà par la question de la définition mais nécessairement il était utile de passer par ce questionnement.

3.1. Quelques définitions : Mon premier réflexe, comme tout le monde, a été de faire un petit détour par les dictionnaires et les dictionnaires nous disent quoi sur la performance ? Les dictionnaires nous disent d'abord qu'il convient de faire une référence avec ce qui se passe dans le milieu sportif, c'est à dire que l'on est sur la performance sportive, on est sur le dépassement de soi, on est sur des logiques de mise en concurrence ou de compétitions avec d'autres.

Pas terrible pour aborder les questions du travail alors que certains nous disent qu'il y a quelques analogies peut-être à regarder entre ce qui se passe quand on fait du sport et ce qui se passe quand on est en situation de travail.

Mais bon, donc insatisfait je suis allé voir du côté de wikipédia qui nous dit des choses un petit peu plus précises dans le domaine de la gestion. Et dans le domaine de la gestion on nous dit, « la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût ». Cela me rappelle curieusement le monde de cristal que nous décrivait hier François Daniellou et à l'évidence cette définition là ne convient pas non plus. En tout les cas ne me suffit pas pour raisonner sur la performance.

On a des choses un peu plus intéressantes du côté de travaux universitaires récents, Michel Rocca qui vient de soutenir son mémoire HDR à Grenoble et qui a essayé de réfléchir sur les questions de la performance et le travail, nous propose quelque chose qui est un petit peu plus intéressant avec la performance du travail. Il situe la performance, enfin sa réflexion au niveau du travail qui résulte « d'une mise en cohérence d'une organisation de la production et d'un agencement des actions donc de la coordination des actions des individus qu'elle implique ». Cette définition est plus intéressante parce qu'elle fait discuter les questions de la performance avec les questions d'organisation de la production du travail et de l'implication des individus dans leur activité de travail, ces activités nécessitant d'être coordonné.

Et puis on a un économiste britannique, Francis Green, de l'université of Kent qui nous propose une définition sur laquelle nous sommes en train de réfléchir à l'ANACT, qui nous dit en fait, « la performance c'est le produit de trois éléments, le produit de l'effort, l'engagement dans le travail des individus, de l'organisation et puis des compétences disponibles et mises en œuvre pour réaliser les activités de travail ».

Au moins deux aujourd'hui qui nous disent que l'on peut pas raisonner « performance » si on prend en compte les questions du travail, les questions de l'implication des salariés au travail de manière organisés avec la mise en œuvre d'un certain nombre de compétences pour le réaliser.

3.2. La performance du point de vue de quels acteurs ? Une fois posés, ces éléments qu'en est-il de la performance dans le secteur des services à la personne ? Et là très honnêtement j'ai eu beau tourner dans tous les sens pour l'instant j'en suis au stade d'un certain nombre de questions qu'il est utile de se poser pour pouvoir avancer sur ces questions de la performance dans le secteur des services à la personne.

D'abord quand on parle de performance et que l'on est dans le secteur des services à la personne, mais peut-être me direz vous que c'est vrai dans d'autres secteurs, les personnes que nous verrons tout à l'heure discuterons avec ça, se pose la question de savoir, du point de vue de quel acteur, quand on parle de performance.

Est ce que l'on parle de la performance du point de vue du bénéficiaire, d'une personne âgée, d'un enfant que l'on va accompagner. Est ce que l'on parle de la performance d'un point de vue de la direction de la structure et est-ce que c'est la même chose quand cette structure est une structure associative ou quand cette structure est une entreprise privée. Est-ce que l'on parle de la performance du point de vue des salariés et du regard qu'ils portent sur le sens de leur travail, sur leur identité. Ou bien est ce que l'on parle de la performance du point de vue de ceux qui financent un secteur qui est fortement régulé et un certain nombre d'activités dans les secteurs des services à la personne sont la conséquence d'engagement de finance publique.

Evidemment, selon le point de vue que l'on va adopter la question de la performance se posera dans des termes différents. Donc il y a la question du point de vue puis il y a différentes lectures possibles de la performance. La performance dans les services à la personne, est ce qu'elle se lit au sens de la rentabilité, c'est à dire de dégager des marges qui permettent de nourrir des apporteurs de capitaux dans les entreprises privées par exemple. Quand est-il du secteur public, qu'en est-il du secteur associatif. Est ce que l'on est loin du monde de cristal quand on est là ?

3.3. De quoi parle t-on quand on évoque la question de la qualité du service rendu ? La performance peut se lire au sens de la moindre consommation de ressources pour réaliser le plus grand volume possible d'activité pour les bénéficiaires, dans ce moment là on est plutôt dans des registres gestionnaires de type productivité brute. Est ce que la performance se lit en matière d'efficacité dans le domaine de la réinsertion professionnelle, de public qui travaille dans certaines structures d'insertion qui sont dans le secteur des services à la personne. Est ce qu'elle se lit à la possibilité qu'a ces structures de maintenir dans l'emploi des salariés seniors sans dégrader leur santé et les conditions dans lesquelles ils travaillent. Est ce qu'elle se lit à l'aune du nombre d'emplois que le secteur des services à la personne sera capable de créer en période de crise sur des territoires qui vont être impactés par les effets de la crise bien réel et matériel dans le secteur industriel notamment. Est ce que la performance sera la capacité à transformer les ouvriers de chez Renault dont vous parliez hier, en salariés qui font du service à domicile.

Evidemment ces différentes lectures nous interrogent et enfin la performance, est ce qu'elle se lit à l'aune de la qualité du service rendu. A ce moment là se pose la question de savoir de quoi on parle quand on parle de qualité dans le secteur des services à la personne.

La qualité est ce que cela est la réalisation de tâches ménagères, est ce que c'est la même chose mais qui est dans un temps qui est contraint ? Est ce que cela est de pouvoir

maintenir à domicile des personnes âgées ? Est ce que cela est de préserver leur autonomie ou bien de faire à leur place un certain nombre d'activités qu'ils ne peuvent plus assumer ?

Est ce que c'est d'assurer un lien social pour ces gens qui sont généralement isolés ? Ou est ce que c'est encore autre chose ?

Donc on voit la question de la performance dans les structures des services à la personne est une question pour laquelle les réponses seront diverses selon le sens que l'on donne en réalité aux activités de travail dans ces structures.

4. La performance dans les structures des services à la personne

4.1. Tout n'est pas spontanément conciliable Ce qui est certain, c'est que tout n'est pas facilement conciliable. Si la performance c'est par exemple préserver l'autonomie, cela veut dire faire faire à la personne un certain nombre d'activités qu'elle aurait tendance à ne plus faire ou bien faire avec une personne un certain nombre d'activités qu'elle ne peut plus assumer seule. Si la performance est celle-là, évidemment cela vient discuter fortement avec la possibilité d'être dans une logique de productivité. Quand on est dans une logique de productivité, il conviendra de faire avec la personne, le maximum de tâches, ne pas perdre le temps que consommerait le fait de faire avec ou de faire faire un certain nombre d'activités. Donc on voit bien que l'on a des choses qui ne sont pas spontanément conciliables. Ou bien développer une activité de qualité, est-ce que c'est conciliable avec les pressions budgétaires qui sont celles que connaît la grande majorité des structures du secteur.

4.2. Se pose donc avec force Donc la question de la performance, se pose donc de façon que je qualifierais de singulière dans chacune des structures et la question de la performance ne peut s'apprécier correctement qu'au regard du projet en réalité, du projet social, du projet stratégique, qui est celui de la structure dans laquelle nous nous trouvons. Projet social ou stratégique dont la lisibilité nécessaire pour ceux qui réalisent les activités de travail, à cette condition alors et seulement, on est en situation de pouvoir dégager un certain nombre d'indicateurs pertinents.

5. Stratégie et performance dans les services à la personne

5.1. La performance s'apprécie au regard des objectifs réels du projet social de l'entreprise

En introduisant cette question de la stratégie, une nouvelle proposition en termes de réflexion sur la performance qui conduit à se dire que la performance mesure les résultats d'une activité pour atteindre des objectifs sociaux ou un projet d'entreprise, un projet social défini. Donc la performance se lie par le produit d'une clarté sur le projet stratégique, pour permettre de mesurer cette performance d'une organisation du travail et d'une réalisation du travail qui implique un engagement des salariés et la mise en œuvre d'un certain nombre de compétences pour réaliser des activités de travail dans ce secteur là. Ces activités de travail discutent avec la proposition de Philippe Zarifian⁴ qui dit en réalité « travailler aujourd'hui, c'est résoudre un problème, ce n'est pas réaliser une tâche, c'est résoudre un problème ».

⁴ Chercheur en sociologie générale, sociologie des modèles d'organisation et du travail
Professeur de sociologie à l'Université de Marne-la-Vallée

5.2. A leur place, les différentes « parties prenantes » de l'entreprise sont concernées et peuvent avoir à dire sur les enjeux stratégiques de la structure et leur atteinte

Ce sont des développements autour de cette idée, clarifiant les questions de la stratégie. Qui est apte à venir discuter du projet stratégique de l'entreprise, est-ce la direction seule, le conseil d'administration de la structure. Est ce que les représentants du personnel ont leur droit au chapitre ? Les salariés existent comment dans la définition de ce projet stratégique et dans la lisibilité par eux de ce projet. Quelle place pour les bénéficiaires, des activités des services à la personne et puis parce que de toute façon les moyens pèsent, quelle place pour ceux qui financent en réalité les activités dans le secteur des services à la personne.

Une chose est sûre, c'est qu'une fois défini un projet stratégique nous permettra de mesurer ce qu'est la performance réelle de la structure. Cette performance ne s'atteint qu'à la condition qu'un facteur santé central soit identifié et reconnu, celui qui consiste à réaliser les activités de travail.

Ce qui suppose : d'abord que les professionnels du travail à domicile, dont on sait qu'ils sont majoritairement des femmes (98 %), que l'on reconnaisse qu'ils mobilisent des compétences qui sont des compétences individuelles, collectives ou organisationnelles multiples et qui interviennent sur différents registres.

Pour réaliser une activité de travail à domicile, en réalité on ne se contente pas de se reproduire ce que l'on fait chez soi, dans le cadre de l'activité domestique.

On mobilise des compétences techniques, souvent de bon niveau :

- pour pouvoir utiliser le matériel mis à disposition
- pour savoir quels sont les produits qu'il convient d'utiliser
- pour s'organiser dans ses activités de travail

On mobilise des compétences relationnelles qui sont essentielles :

- pour réaliser ces activités de service
- dans la relation à l'usage, à l'utilisateur
- dans la gestion de la relation avec les familles
- pour s'organiser, donner sens au travail en lien avec d'autres professionnels qui interviennent à domicile

Cette mobilisation de compétences multiples se réalise dans des conditions sociales qui ne sont pas toujours les plus favorables pour pouvoir mobiliser ses compétences. Nous savons que c'est un secteur qui est marqué par la prédominance des temps partiels ; où les horaires de travail sont peu compatibles avec la conciliation d'obligations ou d'ambitions dans le domaine de la sphère privée. En outre les rémunérations sont faibles ; le secteur n'est pas organisé correctement pour assurer la formation de ses salariés ; il comporte peu de perspectives professionnelles... Cependant, on a un fort sentiment d'utilité sociale ce qui fait que nombre de salariés continuent à s'investir dans leurs activités de travail. Mais avec un risque en complément : quand les moyens ne sont pas au rendez-vous et que l'on a une haute estime de l'utilité sociale de son travail, où est la limite de l'engagement de l'individu au travail ? Et avec un risque fort de dilemme ou d'injonctions contradictoires : faire en peu de temps des activités de qualité qui engagent fortement et subjectivement les salariés.

5.3. Les déterminants de la singularité plurielle

Le travail mérite d'être regardé dans ses spécificités dans ce secteur, dans ce que je qualifie ici de singularité plurielle qui doit conduire à réaliser des activités dont on pourra ou pas considérer qu'elles sont importantes. Dans ce secteur c'est d'abord, quand on parle de singularité plurielle, de multiples lieux de travail : le salarié va de domicile en domicile et chaque domicile est spécifique, présente des caractéristiques particulières qui ne sont pas stabilisées dans le temps, selon ce qui s'est passé la veille au domicile du bénéficiaire : il a reçu ou pas de la famille ? Les caractéristiques du lieu où les activités vont se réaliser peuvent être distinctes.

Cette singularité plurielle se traduit également par des distances qu'il convient de parcourir et les accidents de trajet sont la première cause des accidents mortels dans le secteur des services à la personne. Elle s'exprime également dans la différence entre les bénéficiaires et qui sont eux-mêmes différents chaque jour selon l'humeur qui est la leur, selon ce qui se passe dans leur vie.

Singularité également au regard des modalités qui permettent de définir le contenu réel des activités de travail qui résulte d'une rencontre entre une salariée et un bénéficiaire qui vont ensemble s'articuler, se mettre d'accord sur la nature des activités à réaliser : ce qui veut dire pour la salariée qu'il y a plusieurs sources de prescriptions : la structure, le bénéficiaire et souvent sa famille.

Singularité compte tenu des marges dont dispose en réalité la salariée pour son activité de travail avec des statuts qui sont multiples dans le secteur et quand on discute directement avec le bénéficiaire employeur : c'est le gré à gré, et les marges de manœuvre ne sont pas les mêmes que lorsqu'on discute avec un bénéficiaire qui achète une prestation à une structure.

Donc vous voyez des situations de travail extrêmement diversifiées avec un vrai débat sur ce que signifie la qualité des services rendus, et ce qui permet de mesurer la performance du travail réalisé.

6. Stratégie et performance dans les services à la personne

6.1. Le besoin d'un véritable « travail d'organisation »

Ensuite les questions de performance sont évidemment discutables selon la manière dont le travail s'organise. La singularité plurielle des activités renforce le besoin de poser un cadre qui permette de structurer le contenu des activités de travail et ce cadre fait généralement défaut dans les structures des services à la personne.

On a besoin dans ce secteur, au moins autant que dans beaucoup d'autres, d'un véritable travail d'organisation du travail qui permet de traiter la question du cadre dans lequel intervient l'activité pour que celle-ci soit en cohérence avec le projet stratégique de la structure, pour faciliter les régulations entre les parties prenantes et en particulier la salariée et le bénéficiaire.

Ce cadre est nécessaire pour que les activités de travail ne dérivent pas sur du n'importe quoi du point de vue de ce que l'on demande à la salariée, de ce que l'on peut imposer au bénéficiaire et pour que la structure ne soit pas responsable d'actions réalisées au domicile dont elle ne connaît pas la teneur. Ce cadre est nécessaire pour suivre, pour évaluer les activités qui sont réalisées.

Il y a plusieurs niveaux qui permettent de raisonner sur l'organisation du travail :

- organisation du travail au domicile
- organisation du travail en collectif qui n'est pas toujours facile à quantifier dans ces structures avec en réalité des collectifs multiples : de « perm », de professionnels qui interviennent au même domicile mais qui n'appartiennent pas à la même structure juridique : ces relations ont besoin d'être régulées et organisées.
- organisation générale de la structure et de l'environnement de la structure

6.2. La question du cadre

On peut exposer une intervention dans une structure de service à la personne avec un groupe participatif.

Cette intervention met en avant 2 dimensions : le besoin d'un cadre qui permette d'organiser les activités mais besoin d'organiser la mise à disposition de marges de manœuvre, de possibilités de reconnaître ce qui, en réalité, va se réaliser au domicile des bénéficiaires.

Les structures ne savent pas ou ne peuvent pas savoir ce qu'est la réalité du travail et les activités réalisées à l'intérieur de cette structure.

6.3. Illustration avec une intervention

Le groupe participatif a intégré une notion intéressante qui consiste à dire : puisqu'on ne sait pas, et que les activités de travail seront le résultat d'une rencontre entre un salarié et un bénéficiaire, alors organisons le droit d'exister pour ces marges de manœuvre qui sont indispensables pour définir le contenu réel de l'activité et faire en sorte que la structure, malgré tout, soit informée, comptable de la qualité du travail réalisé.

L'astuce consiste à considérer qu'une phase de mise en place de l'activité est nécessaire avec un certain nombre d'outils pour ce faire, et cela induit une visite du domicile pour pouvoir identifier les différents déterminants du travail : on met en place un service, il se réalise. On a besoin d'une période transitoire pendant laquelle en réalité l'ajustement va se réaliser entre les co-réalisateurs de l'activité de travail, la salariée, et le bénéficiaire.

Il faut pouvoir prendre acte, pouvoir reconnaître cet ajustement qui est réalisé, il faut donc qu'il y ait retour organisé vers la structure pour savoir ce que sont en réalité les activités de travail qui vont être mises en œuvre, les identifier, pouvoir les suivre, pouvoir les évaluer, pouvoir les faire évoluer dans le temps. C'est une condition incontournable pour pouvoir régler un des problèmes majeurs de ce secteur qui est l'isolement de la salariée qui est dans la relation avec le bénéficiaire et dans les activités de travail.

Au total, dans ce secteur dans tous les cas, si l'on veut raisonner sur la question de la performance et du lien entre performance et organisation du travail et travail, plusieurs incontournables se dégagent :

Premièrement, on ne peut raisonner en termes de performance s'il n'y a pas un projet stratégique de la structure discuté, construit avec l'ensemble des parties prenantes et qui permettra de mesurer la performance des activités de travail.

Deuxièmement, il y a le besoin d'un véritable travail d'organisation pour arriver à une organisation qui permette de reconnaître les caractéristiques singulières et plurielles des situations de travail, et qui permette en réalité de faire vivre un cadre de travail en tenant compte de la réalité du travail, qui est toujours différente de ce qui a été initialement conçu.

Troisièmement, il faut donc que le cadre laisse de la place pour que cette réalité singulière puisse être reconnue et permette d'évaluer les activités réalisées et leur efficacité.

Et enfin, cette prise en compte des activités de travail, qui permettra un suivi de la qualité et qui permettra de rendre compte, pour les différentes parties prenantes, de l'efficacité du travail mis en œuvre.

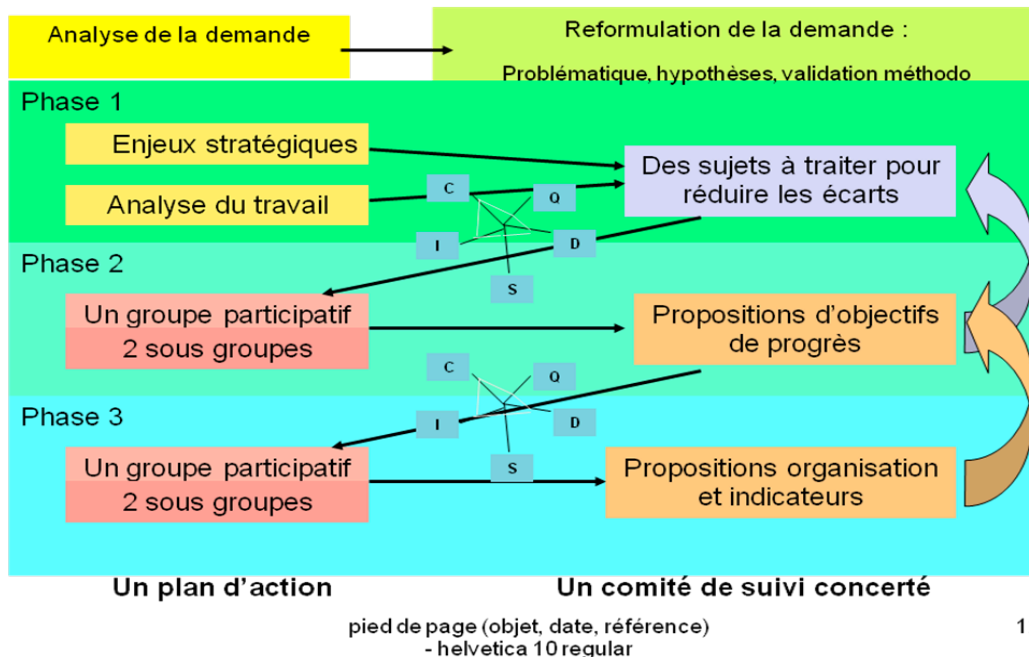
7. L'équation de la performance

Cela nous conduit à poser un schéma simple qui permet de dire :



aujourd'hui la performance, dans ces structures, ne peut pas être qu'une performance économique, elle a nécessairement une dimension sociale du point de vue des bénéficiaires comme du point de vue des salariés. Cette performance s'obtient par une réflexion qui permette de mettre en relation dynamique des enjeux stratégiques, une évolution organisationnelle : la reconnaissance de la particularité des situations de travail.

Pour travailler sur ce schéma, nous avons, depuis quelques temps, testé une méthode d'intervention en entreprise. C'était un des sujets qui vous intéressait à l'occasion de ces 16^{ème} journées de Bordeaux : CQDIS.



Ce qui veut dire : regardons de façon dynamique ce qui se joue sur ce qui intéresse souvent les dirigeants de ces structures : coûts, qualité, délais et des enjeux d'innovation. Mais

n'oublions pas les enjeux sociaux qui doivent être introduits de manière dynamique dans la conduite des structures, et avec la possibilité de permettre à tous : représentants du personnel, direction, conseil d'administration, salariés, bénéficiaires de participer au raisonnement sur le projet stratégique et de ne pas raisonner indépendamment des situations réelles de travail. S'ajoute à cela une phase indispensable d'analyse du travail pour mettre en tension les directions vers lesquelles on veut aller et la réalité du travail dans laquelle on se trouve aujourd'hui, pour identifier des sujets pour travailler.

8. Des pistes pour lancer le débat

On peut lancer la discussion autour de 3 axes : co-conception, co-réalisation des activités de travail. Est-ce que quand on réfléchit du point de vue de l'ergonome sur la façon dont le travail se réalise, on pourrait s'intéresser à la question des conditions de participation à la réalisation de l'activité de travail par le bénéficiaire ? A-t-il une influence sur les conditions de réalisation du travail du salarié lui-même ? Comment discute-t-on cette caractéristique particulière de la co-réalisation des activités en matière d'efficacité ?

La question : de ce qui nous permet de dire qu'une structure des services à la personne est performante ou pas, n'est pas tranchée. La question est entière pour définir les critères, les indicateurs qui nous permettraient d'avoir une mesure de la performance dans les structures des services à la personne.

La crise est bien réelle : est-ce que les services à la personne seront touchés ? oui, non ? Dans tous les cas : quels sont les effets sur la manière dont le travail va se réaliser et quels sont les effets possibles sur la performance de ces structures ?