

Manager

Sommaire

1. Eléments de contexte	2
1.1. Le cadre de la relation asymétrique	2
1.2. L'enjeu du management	3
1.3. Une compétence indispensable	4
1.4. Pourquoi le choix de ce mot ?	4
2. Les différents styles de management des PE	5
2.1. Un système complexe.....	5
2.2. Description rapide des différents styles.....	8
2.3. Les conséquences de ces styles.....	9
2.4. Conclusion sur les styles	11
3. Manager au quotidien	13
3.1. C'est avoir de l'autorité	13
3.1.1. Mais ce n'est pas naturel.....	15
3.1.2. ... et risqué	16
3.2. C'est adapter son style	17
3.2.1. Le « laisser faire » maîtrisé.....	18
3.2.2. Avec des variables.....	18
4. Le management négocié comme équilibre et qualité de la relation.....	19
4.1. Négocier la flexibilité du planning	19
4.1.1. Sortir du cadre légal	20
4.1.2. Au dernier moment pour l'ADV.....	21
4.1.3. Conséquences.....	22
4.1.4. Schéma Le « planning », objet central de la négociation.....	24
4.2. La qualité.....	25
4.2.1. La mesure de la qualité.....	25
4.2.2. ... pour le PESH.....	25
4.2.3. Pour l'ADV d'un service.....	26
4.2.4. Pour conclure.....	27
5. Conclusion	28

« Contrairement aux apparences, je n'aime pas commander. Même s'il y a eu un entretien et un contrat de travail, je suis dans une situation de maître d'apprentissage. Je dois, au début surtout, sans cesse redire les choses qui ne sont pas acquises. Certaines personnes ont plus d'intuition que d'autres. Il faut du temps pour apprendre, pour gérer et pour ne pas non plus provoquer mon mécontentement »¹. (Briens, 2013, p.87)

1. Eléments de contexte

1.1. Le cadre de la relation asymétrique

2

Comme nous l'avons vu dans le texte « une personne gérant une relation complexe », l'interaction entre la personne et ses ADV est permanente.

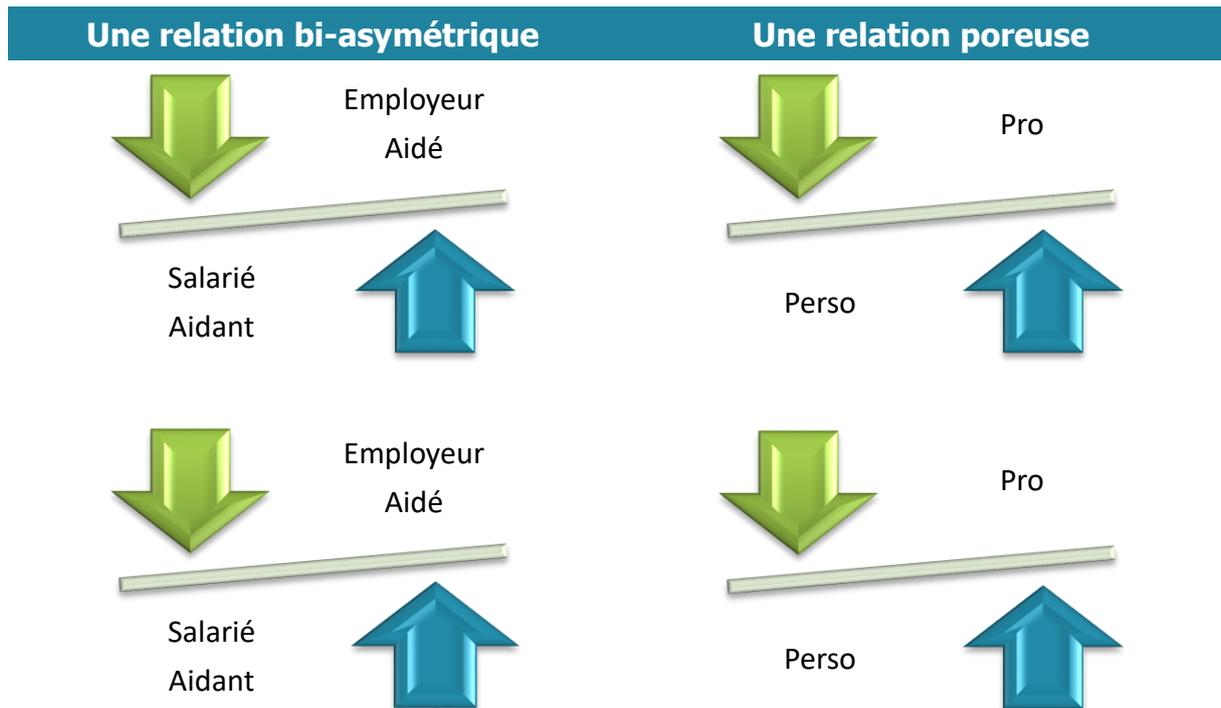
Etre employeur, c'est faire faire à ses ADV ce qu'on souhaite, de la façon dont on le souhaite, au moment où on le souhaite.

La personne peut facilement exprimer en direct ses demandes, les modifier, les discuter... La clé de voûte de l'organisation est donc la relation entre le PESH et son ADV. Mais ce besoin d'accompagnement sur mesure et continu entraîne une relation complexe du fait :

- D'une 1^{ère} asymétrie entre la personne aidée et l'aidant (la PSH est vulnérable) ;
- D'une relation humaine forte continue et sur « soi », conditionnée par le respect des valeurs de l'autre ou par un partage de ses valeurs (religion) qui génère une porosité entre la relation professionnelle et la relation personnelle ;
- De plus, le cadre professionnel de la relation, l'emploi direct, crée une seconde asymétrie (l'aidant salarié est vulnérable) mais cette fois-ci entre le salarié (aidant) et l'employeur (aidé).

¹ Jean-Marc Briens, Cathy Fouilleul, *Auxiliaire de vie et handicap, une relation particulière*, Coëtquen Edition, 2013, 128 pages.

Abdia Touahria-Gaillard, *Expériences vécues de particuliers employeurs en situation de handicap*, FEPEM, Paris, 2015, 108 pages.



1.2. L'enjeu du management

C'est alors qu'intervient la question du **management**, des différents styles et de leurs conséquences. C'est ce que nous allons étudier ci-dessous.

« Je suis dans une démarche où il n'y a pas de supériorité entre les gens, mais on va dire de l'égalité² ».

L'objectif du management est centré sur la relation avec les ADV pour répondre à ses besoins d'aide humaine tout en bénéficiant du principal intérêt de l'emploi direct, « avoir les manettes ». Tout cela en tenant compte des enjeux, des contraintes, des risques de ce mode d'organisation.

Le **management** va permettre de construire, organiser, gérer/réguler et **équilibrer** la relation.

Comme nous allons le détailler, c'est cette relation équilibrée (qui ne veut pas dire une relation égalitaire) qui va produire de la **qualité** et l'équilibre va majoritairement dépendre de la **négociation** autour du planning. Il n'y a pas de négociation sur les actes à réaliser.

Pour qu'il y ait management, il faut un **PE acteur** pour poser le cadre et être à la manœuvre. C'est l'un des intérêts de l'ED.

² PESH n°41 : Femme de 33 ans vivant seule en Bretagne et employant 3 assistants de vie.

1.3. Une compétence indispensable

Avoir un bon contrat, un planning... sont des prestations techniques (des savoirs faire) qu'il est possible de « sous-traiter », pour lesquelles un appui externe peut se trouver comme nous le montrerons par la suite.

Même si cela « s'apprend », le management est plus une question de savoir-être. Vivre avec un ADV 24h/24, dialoguer au quotidien, le gérer en continu n'est pas simple et ne peut pas se déléguer. Le management est l'enjeu principal de l'ED, ce qui en fait peut être le liant de ce mode d'organisation.

4

1.4. Pourquoi le choix de ce mot ?

Pourquoi « Management » plutôt que gestion des ressources humaines ?
Le terme « gestion » désigne plutôt les techniques de conduite des affaires avec une dimension surtout quantitative.

C'est pourquoi le terme management/manager est choisi en référence au sens du terme anglais du 18^{ème} siècle qui veut dire « prendre soin, rendre autonome, accompagner de façon personnalisée pour maintenir ou restaurer un équilibre naturel (Le Texier, 2016)³ ». C'est dans la symbolique un renversement de la situation du PESH vis-à-vis de son aidant mais c'est surtout le signe que la dimension qualitative des relations humaines dans le cadre de l'organisation est indispensable.

Encadré sur le terme anglais

L'Oxford English Dictionary fait découler le verbe anglais « to manage » et le substantif « management » du français. Au XVI^{ème} siècle, le verbe français « mesnager » était un terme d'équitation provenant de l'italien « maneggiare », signifiant « tenir en main les rênes d'un cheval » (du latin « manus » : la main). Par extension, « mesnager » a peu à peu désigné en français le fait de tenir les rênes d'une organisation (exploitation agricole, fabrique, administration, etc.). Si le terme est passé en anglais, il a subsisté en français en équitation au travers du mot « manège ». On peut remarquer que le substantif « mesnage » et le verbe « mesnager » ont également désigné en français à partir du XVII^e siècle « l'art de gérer les affaires du ménage », c'est-à-dire « conduire son bien, sa fortune et ses domestiques de façon judicieuse ». Les vocables manager et management dérivent des mots français ménager et ménagement qui veulent dire « régler avec soin » (Le Robert). Sachant conduire le ménage, comme un « bon père de famille », le manager (ou gestionnaire) est celui qui sait utiliser les moyens mis à sa disposition pour diriger au mieux la « maison ».

³ Le Texier Xavier, Le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale, La découverte, 2016.

2. Les différents styles de management des PE

« Je suis DRH sans formation ⁴ ».

Le management est d'abord (mais pas exclusivement) une question de relations humaines. Le style de management est contraint par la nature du travail (aide humaine), le cadre (le domicile, l'intimité) et la taille de l'équipe.

2.1. Un système complexe

Pour traiter et analyser cette question du management nous avons posé un cadre d'analyse schématique simple à partir de la qualification de la personnalité du PESH et de l'ADV repérés dans les relations professionnelles.

5

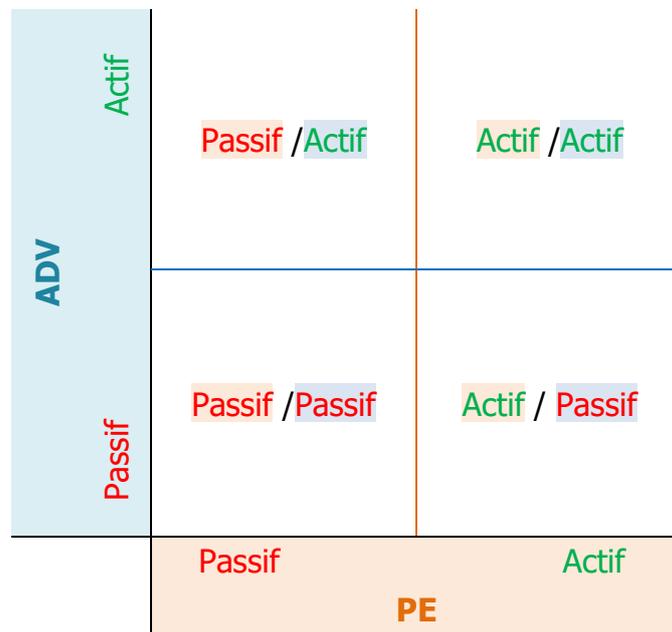
Personnalité	Actif	Passif
PESH	Autonome Dynamique Décide Dominant	Hétéronome Inactif Laisse faire Influçnable
ADV	A envie S'implique Propose Autonome	Ne veut pas Ne s'implique pas Respecte Sans d'initiative

Qualification des personnalités.

Que ce soit du côté des employeurs ou des ADV, nous trouvons des personnalités très actives et d'autres très passives et le curseur entre ces deux extrêmes peut prendre toutes les positions.

⁴ PESH n°11 : Femme divorcée de 50 ans, vivant dans les Yvelines et employant 6 assistants de vie.

A partir des 2 types de personnalités (actif/passif) du PE et de l'ADV⁵, 4 types d'interactions sont possibles. Le premier critère concerne le PE et le second l'ADV.



Ces 4 interactions permettent de « caractériser » le fonctionnement du binôme PESH/ADV, leur type de relation et de définir plus finement le style de management.

	1	2	3	4
PESH	Actif	Actif	Passif	Passif
ADV	Passif	Actif	Actif	Passif
Personnalité	Opposée	Identique	Opposée	Identique
Caractère	Attrance	Répulsion	Attrance	Répulsion
Fonctionnement	Complémentaire	Incompatible	Complémentaire	Incompatible
PE/ADV	Dominant Dominé	Dominant Dominant	Dominé Dominant	Dominé Dominé
Relation				
Style de management	Directif	Persuasif	Participatif	Déléгатif

Interactions, relation et management.

⁵ Le type de personnalité de l'ADV qui compose une équipe n'est pas le fait du hasard. C'est un choix lors du recrutement.

Cette analyse est une représentation schématique car la réalité est bien sûr plus complexe. Les personnalités ne sont pas aussi tranchées et le management est un système mouvant, avec de nombreuses variables qui peuvent intervenir et influencer, comme la « lourdeur » du handicap (fatigabilité, douleur), la situation de famille (être seul ou pas), la taille de l'équipe... Néanmoins, ce travail nous permet de commencer à produire des analyses.

2.2. Description rapide des différents styles

Pour le « **Directif** » sa liberté d'agir, d'aller et venir n'a pas de prix. Il peut être intransigeant mais juste. Ceux qui poussent le style directif très loin en devenant « employeur despote » recrutent souvent des ADV qui s'effacent et acceptent les règles du jeu. Le style directif amène le PESH à être très souvent en recrutement car les ADV ne restent pas. La dérive de ce style est d'être « autoritaire⁶ ».

Le PE **persuasif** est dans un management stratégique. Il ne transigera pas sur sa liberté mais sait donner...pour recevoir. Il n'hésite pas à reposer le cadre et passe du temps à questionner, réquisitionner son management. Il sait que la stabilité de son équipe stable est la garantie

Pour le « **participatif** », si ses plannings sont en place et que les relations sont bonnes, c'est parfois au détriment d'une véritable réponse à ses besoins. L'hyper compréhension dont il peut faire preuve à l'égard de ses ADV peut être à son détriment. Si certains ADV ne s'en plaignent pas, d'autres en profitent et cela peut créer des conflits entre les ADV.

Pour le PE du registre « **Déléгатif** », il peut être vécu comme un soulagement de ne pas avoir à demander, ni à donner des consignes, parce que l'auxiliaire de vie a les bonnes initiatives, parce que l'on peut faire autrement ou par soi-même... Mais souvent, la peur de la rupture fait qu'il ne gère pas la relation. Il accepte les arrangements pour satisfaire l'ADV mais ne pose jamais de contre-partie et parfois l'ADV profite de la situation pour mettre la pression à son employeur, exercer une forme de chantage, avoir le dernier mot et une situation toujours en sa faveur.

« Ils s'arrangent, il y a eu des largesses de faites mais chaque fois que ça pète, on ne dit rien. Mais le jour où il y a un contentieux les gens leur disent stop et menacent⁷ ».

Il n'est pas rare que ce type de PESH qui est dans un laisser faire permanent (re)bascule en Prestataire. Il est dans une forme d'illusion sur l'intérêt de l'emploi direct. Il n'en tire pas les bénéfices mais en subit tous les désagréments.

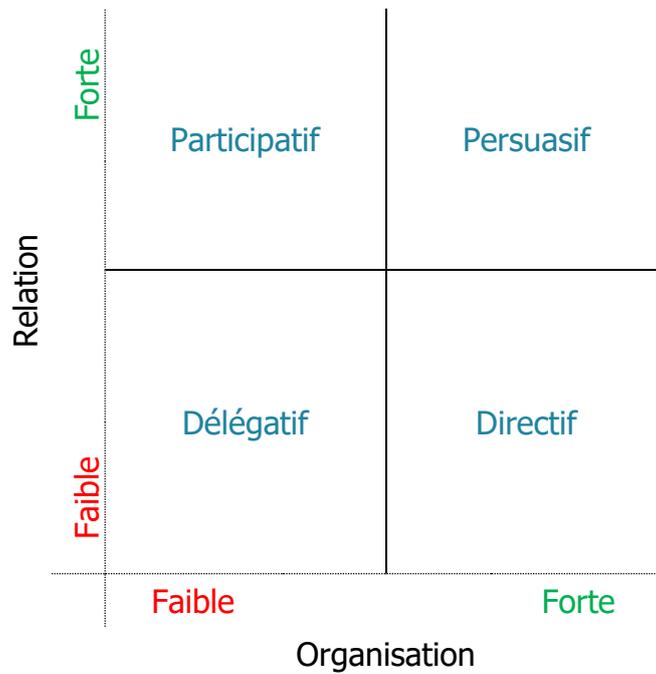
⁶ Il faut faire la différence entre être autoritaire et avoir de l'autorité. Face à un employeur qui ne veut/peut être que dans l'autoritaire...il faut qu'il assume où qu'il change.

⁷ Homme de 54, marié avec des enfants, vivant dans l'Hérault et employant 5 assistants de vie.

2.3. Les conséquences de ces styles

Ces 4 styles renvoient aussi à des registres dominants concernant la place de l'organisation ou de la relation.

Par exemple, si pour le PESH la relation avec l'ADV est importante et que les enjeux d'organisation le sont peu, cela correspond au titre déléгатif.



Ces 4 styles ont une signification concernant l'attitude du PESH et les conséquences de cette attitude et nous permettent aussi de caractériser le management et les conséquences sur l'aide humaine.

Style de management	Directif	Persuasif	Participatif	Déléгатif
Logique	Organisation > Relation	Relation = Organisation	Relation > Organisation	Relation = Organisation
Attitude du PE	Il impose	Il convainc	Il s'associe	Il délègue
Conséquence pour le PE	Il a ce qu'il veut mais il ne peut jamais se reposer	Il est stimulé mais fait des concessions	Il se passe plein de choses mais Il ne choisit pas	Il est dans la tranquillité mais ne fait rien
Avantage	Satisfaction	Vivant	Agréable	Calme
Inconvénient	Epuisement	Conflictuel	Perte d'autonomie	Vide
A faire	Il doit déléguer	Il doit négocier	Il doit rééquilibrer	Il doit agir
Caractérisation du management	Dominant	Négocié	Négocié	Dominé
Type	" Petit patron "	Manager	Client	Usager
Aide humaine	Rupture	Compensation	Compensation subie	Prestataire
Equipe	Turn over	Stable	Instable	Opportuniste
Registre	Autonomie	Autonomie	Dépendance	Dépendance

Enjeux et conséquences des styles de management.

2.4. Conclusion sur les styles

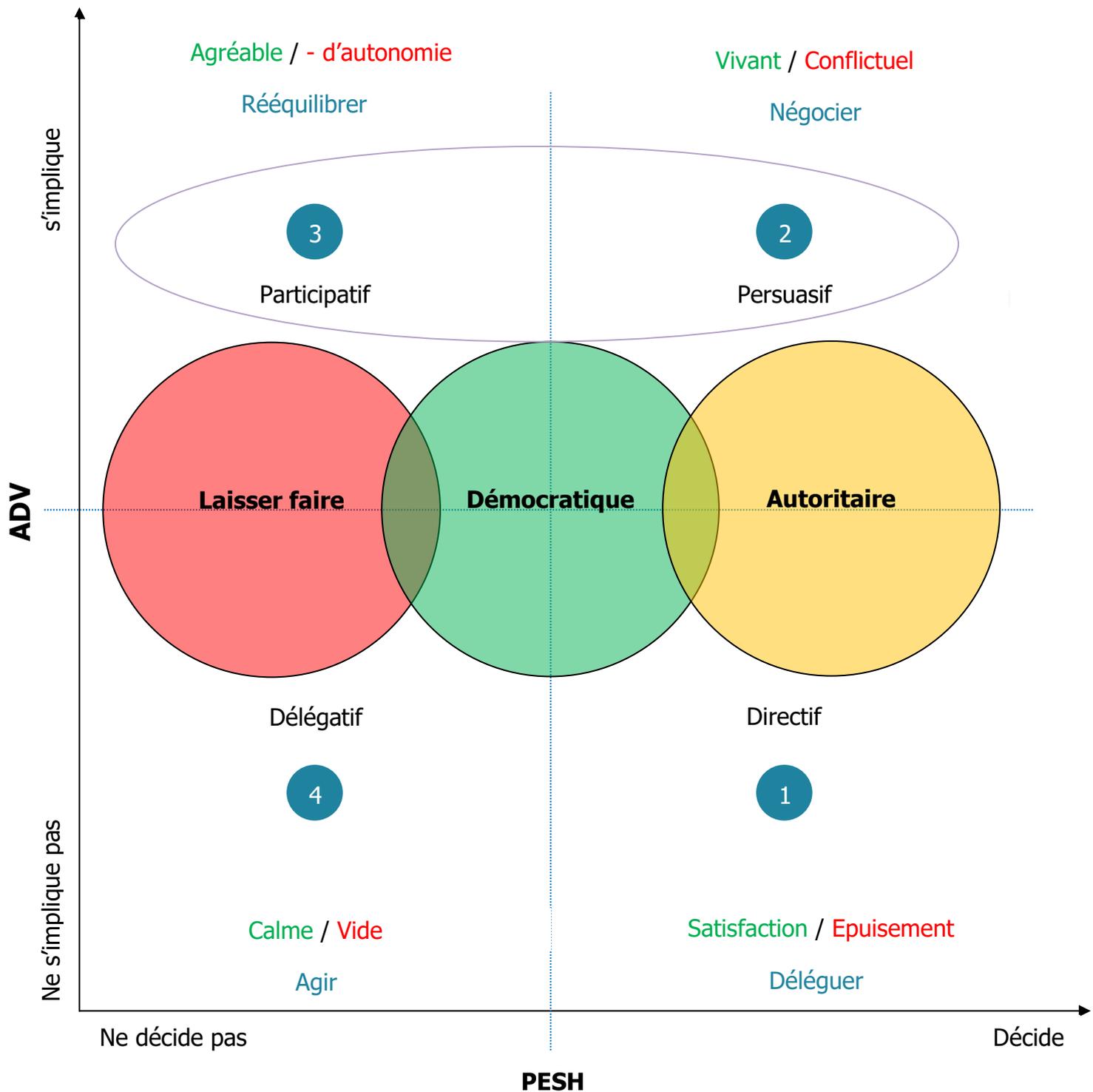
Ces styles sont plus ou moins efficaces au regard des attentes et enjeux de l'emploi direct et cela n'est valable que dans ce contexte. Est-ce qu'un style efficace chez un particulier employeur peut s'appliquer aussi efficacement à une administration, à l'armée ou dans une entreprise ?

Au regard de nos observations et de notre expérience, nous pouvons dire que tous les styles sont présents mais que les styles « Directif » et « Délégatif » sont les plus rares. Une quantification précise nécessiterait une étude plus spécifique.

Par contre quel que soit le style, une constante ressort : Ces différents styles de management viennent accentuer ou atténuer les deux asymétries⁸ mais ne rendent jamais la relation équilibrée. Par contre, il semble qu'une forme d'équilibre dans la relation puisse tenir à travers un système de **négociations plus présentes dans le style « persuasif »**.

Pour le PE, le premier enjeu est de déterminer son style. Celui-ci est bien souvent lié à sa personnalité, à son caractère, à sa façon de communiquer. A terme, comme nous allons l'aborder, le PE doit apprendre à se connaître, à savoir comment il fonctionne et à avancer dans l'élargissement de différents styles de management en fonction de ses ADV.

⁸ Aidant / Aidé et Employeur / Employé.



Ce schéma est une représentation graphique du tableau page 10 sur les enjeux et conséquences des styles de management. Prenons un exemple pour le comprendre. Quand le particulier employeur aime décider, nous sommes dans la sphère autoritaire. Quand son assistant de vie s'implique dans l'organisation, dans la relation, c'est un le style de management persuasif (n°2) qui est à l'œuvre. La relation est alors très vivante, parfois conflictuelle et se régule dans la négociation.

3. Manager au quotidien

Comme nous l'avons souligné, dans le cadre de l'emploi direct, il y a un employeur-aidé face à un employé-aidant. Si le salarié est dépendant de son employeur, la personne handicapée est dépendante de son aidant. Cette situation singulière pour un employeur génère de la complexité et le management ne va prendre tout son sens que si la personne handicapée a de l'autorité pour avoir la main sur son organisation.

En effet, l'intérêt de l'ED, c'est d'être employeur, c'est être la personne qui va pouvoir choisir et décider ce qui concerne la mise en place d'une équipe d'ADV et l'organisation de l'aide humaine.

3.1. C'est avoir de l'autorité

Si l'on reprend nos clés de lecture sur les différents styles, la question de l'autorité ne concerne à priori que les PESH du type « Directif » et « persuasif ».

Pour beaucoup de PESH, « être employeur » signifie bien souvent « être patron » et cela renvoie à l'image négative, péjorative d'une personne autoritaire qui commande.

« Mon problème, c'est que moi je n'ai jamais été faite pour être "patronne". Je suis trop cool, je n'ai pas envie d'être patronne, d'être autoritaire. C'est pour ça aussi que je me suis fait avoir, ça c'est sûr !⁹ ».

« C'est mon employeur mais pas mon patron¹⁰ ».

Mais si la PSH a fait le choix de l'emploi direct c'est parce qu'il est indispensable pour elle de choisir ses ADV salariés et faire respecter son cadre de vie, son organisation. En tant qu'employeur, le PESH est ainsi légitime pour diriger et il attend d'être obéi pour avoir une aide humaine correspondant à ses besoins et attentes. En étant employeur, il a de l'autorité.

Le fait d'avoir de l'autorité est permanent mais se manifeste plus au début de la relation, lorsque le PESH et l'ADV ne se connaissent pas, lorsque l'ADV ne connaît pas les besoins de la PSH, cette dernière peut être dans l'obligation d'être très directive.

L'autre moment classique où l'employeur met en avant son autorité concerne les moments où il va reposer le cadre de travail, de l'ADV

« Seulement il faut remettre un peu les pendules à l'heure¹¹ ».

⁹ PESH n°37 : Femme de 61 ans vivant seule en Savoie et employant 13 assistants de vie.

¹⁰ ADV n°2 : Assistant de vie auprès d'un PESH employant 7 assistants de vie dans l'Hérault.

¹¹ PESH n°62 : Homme de 42 ans, célibataire vivant dans l'Ain et employant 4 assistants de vie.

Sauf si cela est dans son caractère¹², le particulier employeur n'a pas besoin de manifester un excès d'autorité dans le rapport qu'il entretient avec son ADV. Il n'est pas nécessaire d'être autoritaire. Bien évidemment, cela peut arriver dans les premiers temps de la mise en place de l'emploi direct car la PSH doit apprendre au début « son métier d'employeur ». Cette dérive « involontaire » peut aussi être ponctuelle, conjoncturelle liée à une maladie / de l'énerverment...

Encadré sur « la question du coup de gueule »

Etre employeur, c'est aussi et avant tout être Humain. Cela amène parfois à montrer son mécontentement en étant énervé, en colère. C'est aussi une réaction assez naturelle. La limite est celle du respect de l'autre, de ne pas déborder, de ne pas être insultant, blessant.

« Je n'ai pas le choix, parce que quand ça doit péter ça pète. Il y a des fois la soupape elle explose. Bon voilà tu vois, quand c'est dans ce sens... Bon après tu le tolères dans l'autre sens, ça dépend pourquoi mais... Après quand t'as des valeurs à la base, du respect mutuel et tout ça...¹³ ».

La douleur intolérable ou usante est souvent à l'origine de débordements du côté du PESH.

« Il y a des fois je vais pousser un coup de gueulante, vous n'allez pas comprendre ce qui va vous arriver, puis vous laissez passer l'orage et ça passe, parce que c'est que je suis en situation extrême au niveau douleur, que ben des fois je lutte tellement que, ben ça explose¹⁴ ».

¹² Une personnalité autoritaire se caractérise par une dérive de l'autorité vers une tentative de domination d'autres personnes.

¹³ PESH n°33 : Femme célibataire de 45 ans, vivant dans l'Hérault et employant 8 assistants de vie.

¹⁴ PESH n°40 : Homme de 51 ans vivant seul en côte d'Or et employant 4 assistants de vie.

3.1.1. Mais ce n'est pas naturel...

Avoir une position hiérarchique, avoir la capacité à se positionner face à un salarié, à lui faire une remarque négative sur un acte ou une attitude qui ne correspond pas à ce qu'on attend de lui, à ce qui lui est demandé n'est pas simple.

C'est une posture, une attitude qui n'est pas toujours naturelle et il n'est pas rare qu'au début l'employeur n'ose rien dire, ne joue pas son rôle « de patron », hésite à se positionner. Elle préfère se taire et subir un inconvénient lié à une personne ou à une situation que prendre le risque de :

- Représailles verbales ;
- Brouiller une relation avec quelqu'un qui s'occupe de soi ;
- Que la personne s'en aille ou ne revienne pas et vous laisse sans aide humaine.

« Quand il y a des coups de gueule à mettre, ou à recadrer quelqu'un, tu ne peux pas quand t'es en emploi direct parce que t'es le produit fini¹⁵ ».

« Et quand ça ne va pas dire : " Ça ne va pas ", c'est pas toujours facile. Je ne sais pas trop souvent comment aborder le sujet¹⁶ ».

Parfois, comme nous l'avons expliqué dans le texte précédent sur les risques de la fonction employeur, la peur du conflit et de ses conséquences l'emporte.

¹⁵ PESH n°33 : Femme célibataire de 45 ans, vivant dans l'Hérault et employant 8 assistants de vie.

¹⁶ PESH n°34 : Femme de 31 ans en union libre, vivant en Bretagne et employant 2 assistants de vie.

3.1.2. ... et risqué

De plus, dans un contexte où le particulier employeur n'hésite pas contractualiser et à organiser son équipe sans toujours tenir compte de la convention collective, il sait qu'en cas de conflit ouvert, son salarié peut essayer de le faire condamner au tribunal des prudhommes. Cette situation inconfortable l'oblige à toujours être vigilant et à avoir des « stratégies de management » pour éviter une confrontation directe.

« Comme tu l'as en CDI et qu'en plus elle est sur un poste border line et que tu sais que les gens sont suffisamment malins pour un moment [l'utiliser]... Donc tu contournes. En emploi direct, t'as intérêt d'être quand même assez fin ¹⁷ ».

« Et là, un employeur capricieux, très souvent est confronté à la maltraitance ¹⁸ ».

« En fait vous ne pouvez pas faire un avertissement. Vous imaginez, c'est quelqu'un qui a vos clés. Vous êtes dans un état de dépendance, le lendemain matin vous avez un peu peur quand même ¹⁹ ».

« On ne peut pas être patron quand on sait qu'on dépend de la personne qui est en face ²⁰ ».

« Oui, parce que je fais quoi quand cette personne elle est partie ? ²¹ ».

« Oui faire une remarque n'est pas toujours bien compris. Moi je l'ai dit une fois à une personne, et elle a pris la mouche, elle a claqué la porte ²² ».

¹⁷ PESH n°33 : Femme célibataire de 45 ans, vivant dans l'Hérault et employant 8 assistants de vie.

¹⁸ PESH n°58 : Homme de 59 ans vivant en couple en Alsace et employant 4 assistants de vie.

¹⁹ PESH n°11 : Femme divorcée de 50 ans, vivant dans les Yvelines et employant 6 assistants de vie.

²⁰ PESH n°11 : Femme divorcée de 50 ans, vivant dans les Yvelines et employant 6 assistants de vie.

²¹ PESH n°37 : Femme de 61 ans vivant seule en Savoie et employant 13 assistants de vie.

²² PESH n°37 : Femme de 61 ans vivant seule en Savoie et employant 13 assistants de vie.

3.2. C'est adapter son style

Un conflit avec un ADV peut avoir des conséquences non négligeables et la peur de la rupture peut modifier plus ou moins consciemment la posture d'employeur. L'interaction de nombreux éléments influent sur le « choix » d'un style de management qui doit aussi donc tenir compte de la réalité de l'ED.

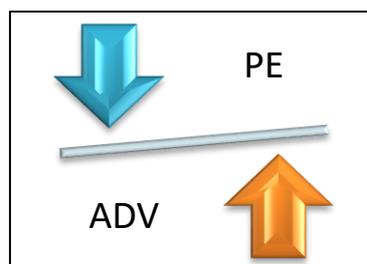
Avec le temps et les expériences, les PESH apprennent à dire les choses, à dire « non », à se positionner comme décisionnaire et ainsi se garantir ou se rapprocher d'une qualité de vie correspondant à ses besoins et attentes.

« Je pense que maintenant je tiens à peu près les rênes ²³ ».

Cette qualité de vie du PESH va donc dépendre de la qualité de la relation avec l'ADV. Il faut alors **considérer le management comme le cœur de la relation** avec les salariés.

« Moi mon but et bien justement, c'est que les auxiliaires, autant moi on y trouve notre compte ²⁴ ».

Si le PESH n'agit qu'au regard de son style dominant, il risque des déconvenues. En effet, il doit aussi tenir compte de la personnalité de son ADV, de comment il fonctionne, d'identifier son niveau de compétence, son envie, son implication. C'est bien l'interaction entre le style dominant de l'employeur et ce qui caractérise l'ADV qu'il faut analyser et adapter. Bien se connaître conduit le PESH à re-questionner certaines relations professionnelles et à les appréhender autrement.



« A chaque auxiliaire de vie, il y a des problèmes à résoudre différents. Ce n'est jamais les mêmes et je suis en leader ²⁵ ».

« Il faut apprendre à être patron pour gérer les salariés. La plus grande difficulté est le relationnel ²⁶ ».

²³ PESH n°62 : Homme de 42 ans, célibataire vivant dans l'Ain et employant 4 assistants de vie.

²⁴ PESH n°44 : Femme de 24 ans vivant seule en Ille-et-Vilaine employant 4 assistants de vie.

²⁵ PESH n°63 : Homme de 54 ans vivant en couple avec ses enfants en Ille-et-Vilaine et employant 5 assistants de vie.

²⁶ PESH n°8 : Homme de 55 ans marié vivant dans le Lot-et-Garonne et employant 3 assistants de vie.

3.2.1. Le « laisser faire » maîtrisé

Au bout du compte, être employeur de ses aidants, c'est avoir la maîtrise de son organisation en faisant confiance à ses ADV et à leurs compétences qui au bout d'un moment connaissent leur travail et ont une certaine autonomie.

« J'aime bien laisser un peu de liberté aux gens sur leur travail. Je sais qu'elles ne vont pas être toutes les deux à boire le café toute la journée ²⁷ ».

« Je laisse une certaine latitude aux gens. Une fois qu'ils sont formés, je ne vais pas vérifier en disant là où là, je tiens un peu tout ça quand même ²⁸ ».

« Moi je suis très empathique. Je ne suis pas du genre à dire : on fait comme ça parce que j'ai décidé de faire comme ça. Je laisse beaucoup les choses faire. Mais bon je suis très humain comme patron ²⁹ ».

18

3.2.2. Avec des variables

En « plus » de la personnalité du PE (son style de management) et de la personnalité de l'ADV, d'autres facteurs peuvent intervenir :

- La « lourdeur » du handicap, le niveau de dépendance fonctionnelle, de dépendance vitale ;
- La situation de famille : Si la personne a un aidant familial proche qui peut intervenir rapidement ou durablement, la pression est moins forte, le chantage est moins possible. Pour une personne seule, l'autorité ou la persuasion sont plus complexe à mettre en application.
- Le lien avec un service prestataire : Si l'organisation de la personne s'appuie aussi sur l'intervention d'un service prestataire, la PSH se retrouve dans un contexte proche de celui évoqué au-dessus : la pression est moins forte car elle a une solution.

²⁷ PESH n°33 : Femme célibataire de 45 ans, vivant dans l'Hérault et employant 8 assistants de vie.

²⁸ PESH n°42 : Homme de 59 ans, marié, vivant dans l'Hérault et employant 5 assistants de vie.

²⁹ PESH n°30 : Homme de 61 ans divorcé vivant dans l'Hérault et employant 5 assistants de vie.

4. Le management négocié comme équilibre et qualité de la relation

Comme dans tout cadre professionnel, il existe des moments où l'employeur ou bien le salarié vont avoir besoin l'un de l'autre, de l'accord de la partie « adverse », de sa bonne volonté pour obtenir ce qu'ils attendent, ce à quoi ils aspirent.

Comme nous allons le voir, que ce soit du côté des PESH ou des ADV, les demandes sont majoritairement en lien avec la création, la gestion et la modification des plannings. Il n'y a pas de demande sur les actes à réaliser : on peut discuter le cadre de travail mais pas le fond.

« Des conflits autour des plannings, enfin sur des modifs, il y en a tout le temps. Est-ce que tu peux venir là ? Oui, je donne là. Moi je vais demander ci et j'accepte là. Il y a toujours, en trame de fond, une négociation qui se pose sur tout ce qu'on peut mettre en place et qui fait le cadre³⁰ ».

19

4.1. Négocier la flexibilité du planning

Dans notre cadre d'étude, les demandes évoquées sont majoritairement en lien avec le planning, avec l'organisation du travail.

Si dans la majorité des situations, la réorganisation va se faire simplement (les ADV vont s'organiser entre eux par exemple), deux cas de figure peuvent amener les protagonistes dans une phase de négociation :

- Le changement est illégal au regard de la CCNSPE ;
- Le changement se produit à dernière minute.

³⁰ ADV n°6 : ADV auprès d'un PESH employant 8 assistants de vie dans l'Hérault

4.1.1. Sortir du cadre légal

« Même si on a des besoins et que leur travail est de nous aider, ce n'est pas évident de demander et il faut souvent négocier ³¹ ».

Comme nous l'avons abordé, l'ED est contraint par un cadre législatif inadapté et il est souvent « impossible » pour un employeur en situation de handicap nécessitant un accompagnement continu de respecter ce cadre ou c'est au détriment de sa vie, de sa liberté de faire des choses « normales ».

L'employeur ne peut pas imposer ses choix, sa demande, ses décisions, car il y a toujours le risque que le salarié « se mette » en arrêt maladie³² et l'employeur subirait une rupture dans son organisation mais il est aussi possible que ce salarié fasse « un jour » valoir ses droits auprès du tribunal des prudhommes... Même si dans certaines « équipes » cette pratiques « cachée » est très courante, voir permanente.

20

Alors comment faire ? Prenons un exemple.

L'employeur peut souhaiter changer l'organisation habituel de son équipe pour partir une semaine avec un ADV³³. Cette situation fait que l'ADV va devoir faire un volume d'heures très important.

Au-delà du fait que le PESH est alors contraint s'exonérer du cadre légal, il doit trouver un ADV qui accepte de faire de nombreuses heures et qui sait que le cadre légal n'est pas respecté.

Pour le PESH, la solution consiste à proposer une contrepartie adéquate (salaire³⁴, récupération...). Soit le PESH a les moyens financiers ou qu'il joue sur son organisation mais la majoration des heures « supplémentaires » sont en fait des heures en moins dans son accompagnement, ce qui peut être problématique.

Le PESH doit donc proposer une autre contrepartie pour trouver un accord avec son salarié. Dans cette un espace de négociation, il se place en dette vis-à-vis de son salarié ce dernier ayant fait un « don ».

³¹ PESH n°26 : Homme de 43 ans vivant en couple dans l'Hérault et employant 4 assistants de vie.

³² De nombreux témoignages vont dans ce sens.

³³ Pour de nombreux PESH, il n'est pas possible d'assumer le cout du voyage pour plusieurs ADV.

³⁴ Les ADV savent que dans la majorité des situations, cette négociation ne peut se traduire en transaction financière car les PESH n'ont pas de moyens personnels et les questions salariales sont ingérables pour leur employeur dans le cadre de la PCH.

4.1.2. Au dernier moment pour l'ADV

Du côté des ADV, il est aussi fréquent de demander à prendre un jour de congés non prévu ou de se faire remplacer au dernier moment pour le prochain week-end.

Ce changement peut avoir plusieurs conséquences pour le PESH :

- Si le changement ne se fait pas au sein de l'équipe, le PE doit gérer le remplacement avec un ADV « ponctuel », mobiliser un aidant familial ou demander à un service prestataire ;
- L'activité prévue par le PE peut être remise en cause ;
- Le PESH peut être obligé de refaire, de réorganiser son planning pour garder un « équilibre », une « équité » dans les heures réalisées entre les membres de son équipe.

« Je dis rarement non si on me demande quelque chose. Je m'arrange ³⁵ ».

« A chaque fois que j'ai demandé un après-midi parce qu'il y avait la fête de l'école de ma fille ou ce genre de chose, c'est assez rapide et il nous dit « oui », la plupart du temps ³⁶ ».

« Dès fois on a besoin de disponibilités, donc on demande des disponibilités et ça chamboule tout le planning, donc il est obligé de se creuser un petit peu les méninges pour essayer de mettre tout ça en place ³⁷ ».

Dans ce cadre, le salarié sait que si l'employeur accepte, il devra un jour accepter de lui renvoyer l'ascenseur.

Bien évidemment, ces demandes de dernier moment ne sont pas que du fait des salariés et en les acceptant pour arranger son ADV, l'employeur peut sortir du cadre légal. La demande du salarié peut être illégale mais c'est quand même le PE qui prend le risque en tant qu'employeur, quand il accède à cette demande.

³⁵ PESH n°60 : Femme de 56 ans, veuve, vivant dans l'Hérault et mobilisant 3 auxiliaire de vie.

³⁶ ADV n°9 : Assistant de vie auprès d'un PESH employant 5 assistants de vie en Bretagne.

³⁷ ADV n°9 : Assistant de vie auprès d'un PESH employant 5 assistants de vie en Bretagne.

4.1.3. Conséquences

Du fait des deux asymétries de statut, ni l'employeur, ni le salarié ne « peuvent » imposer leur demande. Il y a des intérêts aussi bien du côté des aidants que du côté des PESH à l'existence d'un espace de **négociation** permanent principalement autour du planning et à la mise en place d'un système de **dons/contre dons**³⁸.

« J'en ai 2 qui sont là depuis 12 ans. C'est toujours du donnant donnant. Je suis souple avec elles et elles sont souples avec moi aussi »³⁹.

En faisant une demande le PESH se place en dette vis-à-vis de son salarié ce dernier ayant fait un « don ». La situation est inversée quand le salarié fait une demande. En acceptant la demande, le PESH le place de fait dans une situation de dette. Bref, en fait peu importe qui demande quoi, dans ces situations la demande entraîne une dette.

L'emploi direct est un cadre favorable (lien direct) pour un fonctionnement permettant une souplesse parfois de dernier moment qui bien souvent arrange les deux protagonistes (PESH et ADV). Pour le PE, une relation équilibrée (chacun a ce qu'il souhaite) passe par la recherche d'un **management négocié**.

Le PESH est porteur du cadre du système qu'il a mis en place et les ADV ont besoin de s'y retrouver. C'est pourquoi, ils négocient leurs repères. Le pouvoir de décision ne cesse jamais de circuler de manière explicite ou implicite. Cette négociation suppose une capacité de dialogue et de la diplomatie.

La dépendance au don/contre-don quotidien crée une responsabilité réciproque qui doit être assumée par les deux parties qui ont bien conscience de leurs places respectives et des enjeux relationnels.

Que le registre de la relation soit « professionnel » ou « personnel » ces arrangements⁴⁰ existent. Ils sont plus fréquents quand le registre « personnel » est davantage présent, quand la relation est ancienne, qu'elle a une histoire, quand la confiance est installée. Le PESH et l'ADV ont globalement intérêt à négocier pour obtenir ce qu'ils souhaitent et préserver/améliorer **la qualité de leur relation**. Dans cet espace de **management négocié** trouver un accord n'est possible que si les relations sont bonnes ou du moins non conflictuelles. Mais comme dans toute relation professionnelle il y a des moments de tension et des temps de régulation pour remettre les choses en place.

Quoi qu'il en soit, il semble que le système en place de « don / contre don » entraîne un équilibre (parfois précaire), une relation équilibrée (chacun peut obtenir ce qu'il demande) procurant une qualité de vie personnelle pour les personnes aidées et une qualité de vie professionnelle pour les salariés.

³⁸ Mauss Marcel, *Essai sur le don, Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige Grands textes », 2007, 248 p.

³⁹ PESH n°60 : Femme de 56 ans, veuve, vivant dans l'Hérault et mobilisant 3 auxiliaire de vie.

⁴⁰ Abdia Touahria-Gaillard, *Expériences vécues de particuliers employeurs en situation de handicap*, FEPEM, Paris, 2015, 108 pages.

Le PESH est comme un artisan qui est dépendant de son ouvrier. La relation employeur/employé n'a pas de sens dans les petites structures. Tout le monde est dans la même « galère », tous tributaires les uns des autres et c'est encore plus vrai à domicile. Ce que recherchent le PE et l'ADV dans cette négociation : la qualité.

Encadré : Pourquoi mobiliser la théorie du don ?

« Refuser de prendre équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion » [Mauss, 1968, p. 163]. Le don/contre-don inclut enfin l'obligation de rendre (ou plutôt de donner à son tour) des cadeaux.

Mobiliser la théorie du don pour analyser la nature des rapports sociaux caractérisant le monde du travail (PESH/ADV) peut paraître paradoxal si l'on pense que ce « monde » n'est qu'un lieu de rapport de force (lutte des classe) et de profit...

Mais en fait le monde du travail est aussi et surtout (?) un lieu de socialisation et la socialisation ne peut se comprendre sans mobiliser la question de l'échange social. De plus, les observations menées par la sociologie du monde du travail montrent que l'efficacité (économique) suppose une capacité à coopérer et que la coopération est toujours un échange social.

La théorie du don étant aussi une théorie de l'échange social, lequel intègre la question de l'intérêt, et celle de la violence, elle s'applique aussi aux rapports sociaux dans le monde du travail. Le PESH ou l'ADV changent les règles du jeu en passant d'un échange contractuel et économique à un échange social.

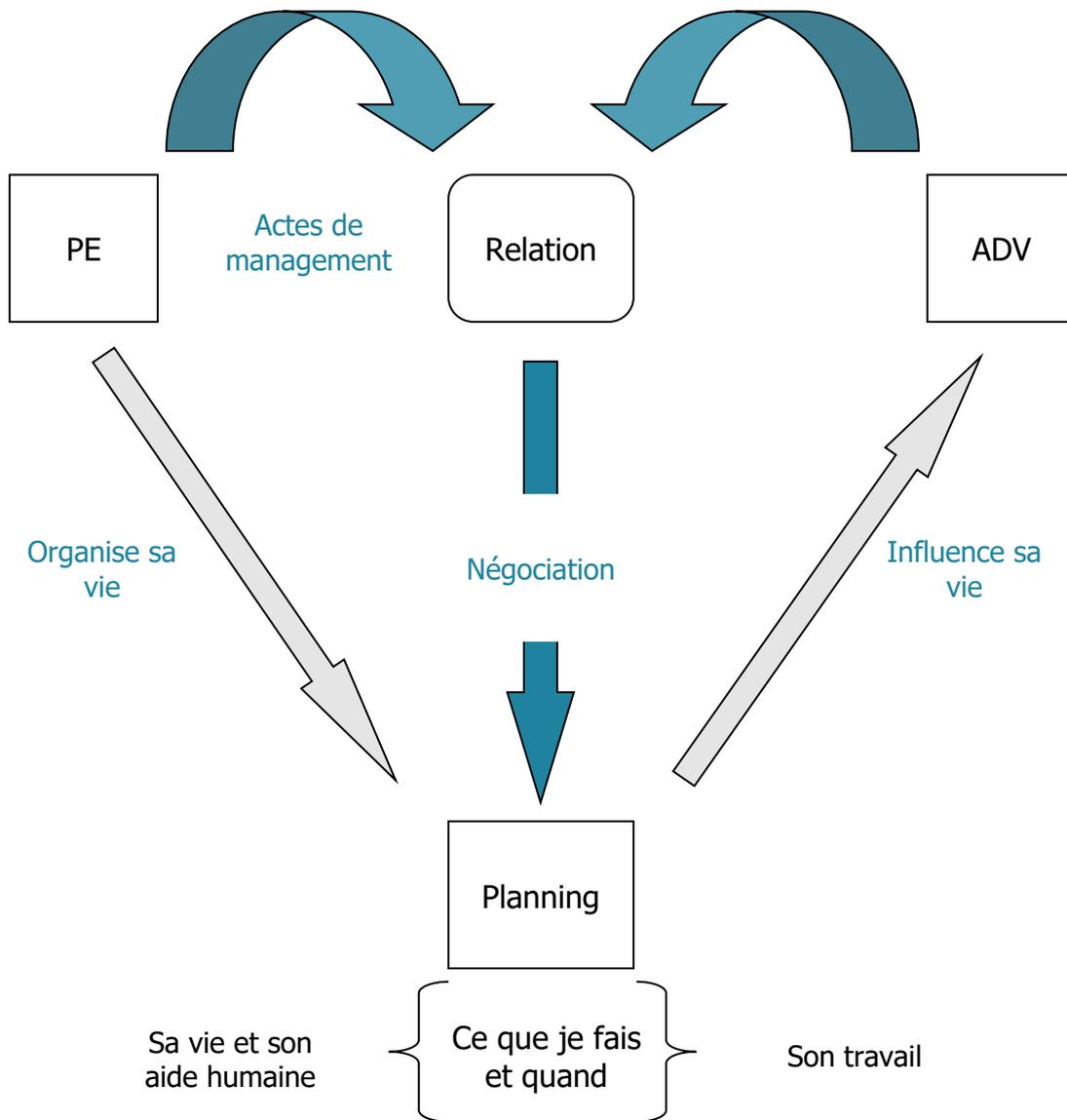
Ou une version parallèle !

Pour être très précis, il est évident qu'ici entre les salariés et l'employeur, la relation procède plus du registre de l'endettement mutuel. Faire un contre don (rendre) ne permet pas de se dégager complètement de l'obligation faite par le « cadeau initial ».

C'est pourquoi la sociologie des organisations [Friedberg, 2002] considère la théorie du don comme une forme de relation non distincte de l'analyse stratégique car « si on donne, c'est qu'on tire un avantage personnel que l'on ne pourrait pas obtenir sans cette décision ».

En effet, le premier don est une initiative peu risquée qui entrainera probablement une réponse dans la mesure où il crée une dette (si elle est reconnue) et où l'alternative est la rupture (de l'aide ou du contrat). Le don n'est pas « désintéressé ».

4.1.4. Schéma Le « planning », objet central de la négociation



4.2. La qualité

4.2.1. La mesure de la qualité...

« La qualité d'un bien-être minimum dépend énormément de la personne qui est avec toi, de la façon dont elle travaille, et du relationnel qu'elle peut avoir avec toi ⁴¹ ».

Si cette affirmation est valable pour un employeur parlant de son salarié, elle est aussi valable dans l'autre sens car la qualité de la relation détermine aussi probablement le ressenti que provoque ce travail.

Donc si la qualité de la relation est consubstantielle à la situation et aux personnes qui la composent, dans la configuration que nous observons elle résulte aussi d'une négociation permanente entre ses protagonistes, accompagnant et accompagné.

L'ensemble des accords obtenus par négociation permet un rééquilibrage de la relation (il n'est pas possible dans les styles extrêmes 2 et 4) et produit in fine de la qualité pour les personnes aidées et les salariés :

- La qualité de la réponse aux besoins du côté du PESH ;
- La qualité de vie au travail pour l'ADV.

C'est donc la qualité de la relation qui donne la qualité de vie et d'emploi, « ... une qualité qui varie évidemment, selon les jours, selon plein de trucs ⁴² » comme l'humeur du jour (douleur)...

Cette qualité est multidimensionnelle et ne peut pas se définir avec des critères objectifs applicables d'un PE à l'autre. Les critères de la qualité relationnelle sont propres à chaque relation. La qualité est de l'ordre du « vécu ».

4.2.2. ... pour le PESH

Pour ces PESH, la qualité de vie dépend de la qualité de l'accompagnement personnalisé qui consiste à avoir une réponse à leurs besoins et attentes (le sens de la réponse à l'aide humaine). La qualité de cette réponse dépend plus de la qualité humaine de la relation (savoir être) que de la qualité technique (professionnelle) de l'aide (savoir-faire).

⁴¹ PESH n°30 : Homme de 61 ans divorcé vivant dans l'Hérault et employant 5 assistants de vie.

⁴² ADV n°6 : ADV auprès d'un PESH employant 8 assistants de vie dans l'Hérault.

4.2.3. Pour l'ADV d'un service

Du côté des ADV, nous n'avons pas d'éléments pour qualifier précisément la qualité de vie au travail. Pour avoir une autre vision que celle des PESH, nous pouvons nous appuyer sur la vision de la question de la qualité dans le « paysage de l'aide humaine », c'est-à-dire du côté des services.

Cette qualité se juge surtout sous l'angle de la qualité de l'emploi, du travail et de son organisation.

La question de la qualité de la prestation est reléguée au second plan. Les adaptations individualisées de la prestation pour répondre aux besoins des PSH ne sont pas toujours un critère de qualité prioritaire face au respect du cadre.

26

La mesure de la qualité par ordre prioritaire décroissant se décompose en fonction du respect (mise en œuvre).

- Des règles (législatives et réglementaires),
- Des plans d'aide (préconisations des évaluateurs)
- Des demandes des PSH
- Des arrangements des ADV à travers les interactions avec les usagers au domicile.

Dans ce cadre, la qualité attendue par les personnes aidées et la qualité pour les ADV semblent irrémédiablement opposées et il faudra du temps pour que la réponse aux demandes soit un critère et encore plus de temps pour que les attentes et envies entrent dans ce cadre.

Alors que l'édiction et le respect de normes de qualité existent dans les SAP, nous pouvons nous interroger sur une véritable professionnalisation de ces métiers correspondant aux attentes des PSH et une juste reconnaissance de ces compétences.

4.2.4. Pour conclure

Nous sommes bien dans le cadre des 3 modèles ou idéaux-types définissant la qualité de service d'Annie Dussuet⁴³.

Si le modèle hospitalier fait supporter les contraintes aux utilisateurs, dans le modèle domestique (emploi direct), la prestation est déterminée et organisée par les personnes aidées. Le modèle de l'aide à domicile est à mi-chemin entre ces deux derniers.

Dans le premier cas, nous avons une aide pensée pour la personne à partir d'une approche savante de ses besoins (bénéficiaire/patient) alors que dans le second nous sommes face à une PSH qui décide de ce qui la concerne et se comporte comme un consommateur (client). Le dernier cas est celui de la co-construction de la prestation qui doit être adaptée (usager).

Est-ce que la qualité de vie attendue par les PSH est compatible avec la qualité de l'aide revendiquée par les services ? Est-ce que la personnalisation effectuée au domicile par les ADV est reconnue comme une compétence en soi ?

Qualité	PSH	Service/ADV
Finalité	Qualité de vie	Qualité de l'aide professionnelle
Attente	Personnalisation de l'aide	Reconnaissance des compétences
Besoins	Ajustements permanents	Professionnalisation
Cadre	Adaptabilité	Loi-Normes-Règlement Hygiène / sécurité
Posture	Relation	Distance
Compétence	Savoir être	Savoir-faire & Formation
Expertise	Profane	Professionnelle
Qualité	La liberté du « client » qui choisit	Mesure par outils normatifs
Courant	Libéral	Objectiviste (solidariste)
Représentants	Emploi direct FEPEM	Conseils départementaux Fédération SAP Prestataire

Les 2 regards de la qualité (attentes).

⁴³ « Modèles de qualité en confrontation dans l'aide à domicile : des enjeux de genre », in Bercot Régine, Nadia Rahou (dir.), Le travail de service, ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), 2013, p. 11-20.

5. Conclusion

Intervenant dans l'intimité du domicile, du corps et parfois de la famille (couple, enfants), cette relation de travail se caractérise par un mode de management « particulier » qui s'apprend, se comprend, se vit sur le tas. C'est une relation nouvelle qui avant la loi de 2005 n'existait quasi pas⁴⁴. Le point de départ, le socle de cette relation est le recrutement qui engage les parties prenantes. Pour le PESH, il faut investir dans le management, la situation l'exige car il est face à une relation singulière.

Nous avons deux asymétries de statut qui provoquent une double vulnérabilité que les différents styles de management viennent accentuer ou atténuer et qui en fonction de la porosité de la relation entraînent souvent un déséquilibre plus ou moins important dans la relation entre le PESH et son ADV.

Les types de management diffèrent en fonction des personnes, de la personnalité et selon que le registre de la relation soit « professionnel » ou « personnel ». Les arrangements existent mais ils sont plus fréquents quand le registre « personnel » est fort ou quand la relation est ancienne, quand elle a une histoire, quand la confiance est installée. Dans ces conditions, trouver un accord n'est possible que si les relations sont bonnes ou pas trop dégradées.

Comme dans toute relation professionnelle ou personnelle, il peut y avoir des moments de tensions, des temps où il faut remettre les choses en place ! Et si cela n'est pas agréable dans un cadre professionnel strict, lorsque la relation est personnelle, cela touche plus.

« Equilibre précaire du donnant/donnant des situations difficiles pour tout le monde ⁴⁵ ».

Tant que cela fonctionne, la relation est globalement équilibrée, chacun donne et reçoit (le don et le contre-don). Si la négociation coince, la relation peut se déséquilibrer... l'employeur n'a plus ce qu'il demande ou il obtient tout ce qu'il demande

« Les ADV restent pour les conditions de travail pas pour le salaire ⁴⁶ ».

Le registre relationnel/management permet :

- D'atténuer les représentations associées au rôle d'employeur (patron) ;
- D'assumer le rôle d'employeur ;
- D'avoir un lien social (parfois l'ADV est la seule présente auprès de la PSH).

⁴⁴ Il y a très peu de recul (6 ans de pratique en France).

⁴⁵ PESH n°59 : Femme de 30 ans vivant seule dans l'Hérault et employant 6 assistants de vie.

⁴⁶ PESH n°58 : Femme de 35 ans vivant avec un proche dans l'Hérault et employant 4 assistants de vie.