

S'organiser en Emploi Direct

Sommaire

1. Deux logiques de départ	3
1.1. Analyser ses besoins et envies	4
1.1.1. Sur sa vie, sur ses habitudes.....	4
1.1.2. Sur son aide humaine.....	4
1.2. La logique du planning	5
1.2.1. Les enjeux en fonction de l'amplitude des créneaux	6
1.3. La logique des ADV	7
1.3.1. Les enjeux en fonction du nombre d'ADV	8
1.4. Résumons.....	10
2. L'influence prépondérante de la personnalité.....	12
2.1. Le choix entre « Liberté ou sécurité »	12
3. Résumons les 2 premières parties	13
4. Finaliser les choix de son organisation	15
4.1. Pour une journée	15
4.1.1. Le choix des créneaux horaires	15
4.2. Sur plusieurs jours.....	17
4.2.1. La variable des horaires.....	17
4.2.2. La variable des coupures/créneaux.....	17
4.3. La variable des aidants	21
5. Conclusion sur l'organisation	23
5.1. Etude de 4 plannings mensuels.....	27

Avoir de l'aide humaine 24 heures sur 24 oblige à mettre en place une organisation avec plusieurs personnes. Pour ces PESH qui gèrent des équipes de plusieurs personnes (de 4 à 10), cette question de l'organisation est fondamentale et il est important d'y consacrer du temps. Pour la personne l'objectif principal est bien, en plus d'avoir une réponse à ses besoins d'aide humaine, et à ses attentes, d'être autonome et d'organiser sa vie avec son équipe, avec ses assistants de vie.

« Je crois que chacun gère aussi suivant sa vie. Donc il y en a qui ont une auxiliaire de vie pendant 48 heures, d'autres 24 heures. Chacun trouve la formule qui lui convient le mieux quoi !¹ ».

Comment organiser son quotidien ?

Comment organiser son aide humaine ?

Combien de personnes pour composer cette équipe de salariés ?

Comment construire son organisation ?

Comment organiser sa vie, choisir son emploi du temps ?

¹ PESH n°63 : Homme de 54 ans vivant avec en couple avec ses enfants en Ille-et-Vilaine et employant 5 assistants de vie.

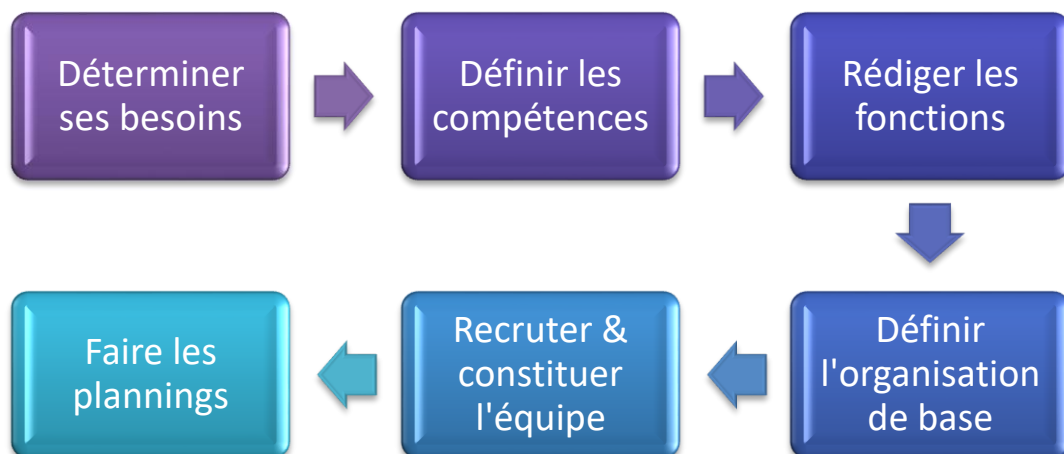
1. Deux logiques de départ

L'objectif est que l'organisation corresponde aux besoins et envies de la personne mais comme nous allons le voir, il n'y a pas une organisation type ou idéale mais deux logiques dominantes : la « logique du planning (organisation) » et la « logique des assistants de vie (management) ». Ces deux approches ne sont pas exclusives et peuvent s'influencer.

Ces deux logiques ne concernent que la phase de création de l'organisation. Lorsque la personne a déjà une organisation en place, une logique plus « classique » s'applique. Utilisée lors des recrutements, son processus passe par la définition :

- De la réponse à ses besoins et envies ;
- Des compétences nécessaires des ADV, des fonctions adéquates ;
- Des plannings ou de la mise à jour pour intégrer un nouveau salarié.

Ce processus peut se résumer ainsi.



1.1. Analyser ses besoins et envies

Pour mettre en place cette organisation la personne doit répondre à de très nombreuses questions afin d'analyser ses habitudes de vie et ses souhaits concernant son aide humaine.

1.1.1. Sur sa vie, sur ses habitudes

Comment vit la personne ?
Quelles sont ses envies ?
Comment elle organise sa vie, ses journées ?
Quel est son rythme de vie ?
Est-ce qu'elle est active ?
Est-ce qu'elle sort beaucoup ?
Comment se déroule une journée ?
A quel moment elle démarre ?
Est-ce que la personne se couche tard ?

1.1.2. Sur son aide humaine

Quels sont ses besoins, ses attentes ?
Veut-elle gérer beaucoup ou peu d'ADV ??
Veut-elle des coupures, des changements dans la journée ?
Non / Oui, Combien ? A quel(s) moment(s) ?

Comment souhaite-t-elle les interventions ?
A quel moment changer d'ADV (Définir les rotations) ?
Combien de temps souhaite-elle passer avec le même ADV ?

La personne obtient alors des réponses, des indications qui concernent à la fois son organisation quotidienne et des indications sur les assistants de vie (nombre et compétences). Deux logiques, deux clés de lecture coexistent ou s'influencent.

La personne peut partir de l'organisation de sa journée ou du nombre d'ADV qu'elle souhaite gérer. C'est soit une logique de gestion de son temps (planning), soit une logique de gestion d'un nombre d'ADV (management).

Les choix qui en découlent comportent des avantages et des inconvénients pour le PESH et l'ADV :

- Jeux de management, de souplesse d'organisation (etc.) pour le PESH ;
- Jeux de niveau de salaire, de fatigabilité, d'organisation de sa vie personnelle (etc.) pour l'ADV ;
- Jeux d'intensité de la relation pour les deux protagonistes.

1.2. La logique du planning

Le choix de la logique du planning est guidé par le rythme de la personne, par le déroulé de sa journée, par le fait qu'elle est active et laisse place à de l'imprévisible, à des envies non programmées ; « Et si j'allais au cinéma ce soir ? »

La question de départ est donc celle du nombre de coupures (rotations) dans la journée, ce qui détermine le nombre d'ADV que la personne aura dans la journée.

Si elle ne veut pas de coupure elle aura un ADV par tranche de 24 heures. De façon mécanique, plus la personne veut de coupures, plus le nombre d'ADV est important et plus les amplitudes des créneaux horaires réduisent. Cela ne change pas le choix du nombre de personnes dans l'équipe.

5

Est-ce que la personne veut une coupure ou pas dans la journée ?

- Si elle ne veut pas de coupure elle va nécessairement fonctionner avec une rotation minimale² toutes les 24 heures (H24).
- Si elle veut une coupure, elle doit en déterminer le nombre.

Le nombre de coupure (rotation) détermine le nombre de créneaux horaires, donc le nombre d'ADV dans la journée comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous.

Coupures	Créneaux	ADV
0	1	1
1	2	2
2	3	3
3	4	4

Relation entre le nombre de coupures et le nombre d'ADV

Et de façon mécanique, moins la personne a de coupures, plus les amplitudes des créneaux sont importants.

² La CCNSPE permet de faire des rotations de 48 heures.

1.2.1. Les enjeux en fonction de l'amplitude des créneaux

Dans les tableaux ci-dessous, nous retrouvons les avantages et inconvénients pour les PESH ou les ADV, d'une organisation avec plus ou moins de coupures/rotations en fonction de l'amplitude des créneaux.

1.2.1.1. Du point de vue du particulier employeur

Créneaux inférieurs à H12	
Avantages	Inconvénients
Plus de coupures dans la journée Moins de risques de conflit/effet volume	Plus de transmission d'infos

Créneaux de H12 à H24	
Avantages	Inconvénients
Pas/moins de coupures sur une journée Moins de transmission d'infos	Risque / fatigue ADV Plus de risques de conflit/effet volume

1.2.1.1. Du point de vue de l'assistant de vie

Créneaux inférieurs à H12	
Avantages	Inconvénients
Mieux connaître ses collègues Plus de transmission d'infos Concilier travail et vie personnelle	Plus de jours de travail dans le mois Plus de déplacements

Créneaux de H12 à H24	
Avantages	Inconvénients
Une journée sans coupure Moins de jours de travail dans le mois Moins de déplacements Concilier travail et vie personnelle	Une grosse journée de travail Fatigue / Risque PESH Moins bien connaître ses collègues Ne voit pas ses collègues Moins de transmission d'infos Ne pas concilier travail et vie personnelle

1.3. La logique des ADV

Pour cette seconde logique, la dominante est celle du nombre d'ADV.

Est-ce que je veux gérer beaucoup d'ADV ou peu ? Quels sont les avantages et inconvénients pour le PESH et quels sont les avantages et inconvénients pour l'ADV ? C'est ce que nous allons découvrir avec les tableaux ci-dessous. Dans ce cas, c'est le nombre d'ADV qui détermine le nombre de coupures (rotation) donc le nombre de créneaux horaires dans la journée.

Nombre d'ADV	Nombre de créneaux	Nombre de coupures
1	1	0
2	2	1
3	3	2
4	4	3

Relation entre le nombre d'ADV et le nombre de coupures

Par exemple, 3 ADV = 3 créneaux horaires = 2 coupures.

1.3.1. Les enjeux en fonction du nombre d'ADV

1.3.1.1. Du point de vue du particulier employeur

	Peu d'ADV (4)	
	Avantages	Inconvénients
Vie PESH	Intimité plus protégée Plus de liberté	
Management Relation	Gestion plus simple Moins de risques de conflit Relation plus forte avec l'ADV Mieux connaître ses ADV	Confusion dans la relation Une relation plus difficile en cas de conflit avec une ADV Risque de dépendance affective
Organisation	Planning plus simple Moins de turn over Moins de transmission d'infos	Moins de choix d'ADV Moins de possibilité de gérer une rupture Moins de flexibilité
Administratif	Gestion plus légère	
Financier		Plus d'heures sup. à payer

	Plus d'ADV (6,7...)	
	Avantages	Inconvénients
Vie PESH		Intimité plus partagée Plus de coupures
Management Relation	Garder facilement de la distance Moins de temps à subir une relation problématique	Gestion plus complexe Plus de risques de conflit Relation moins forte Moins bien connaître ses ADV
Organisation	Plus de choix d'ADV Plus de possibilité de gérer une rupture, une absence Plus de souplesse	Organisation plus complexe Recrutement plus fréquent Plus de transmission d'infos
Administratif		Gestion plus lourde
Financier	Pas d'heure sup. à payer	Frais de la médecine du travail importants

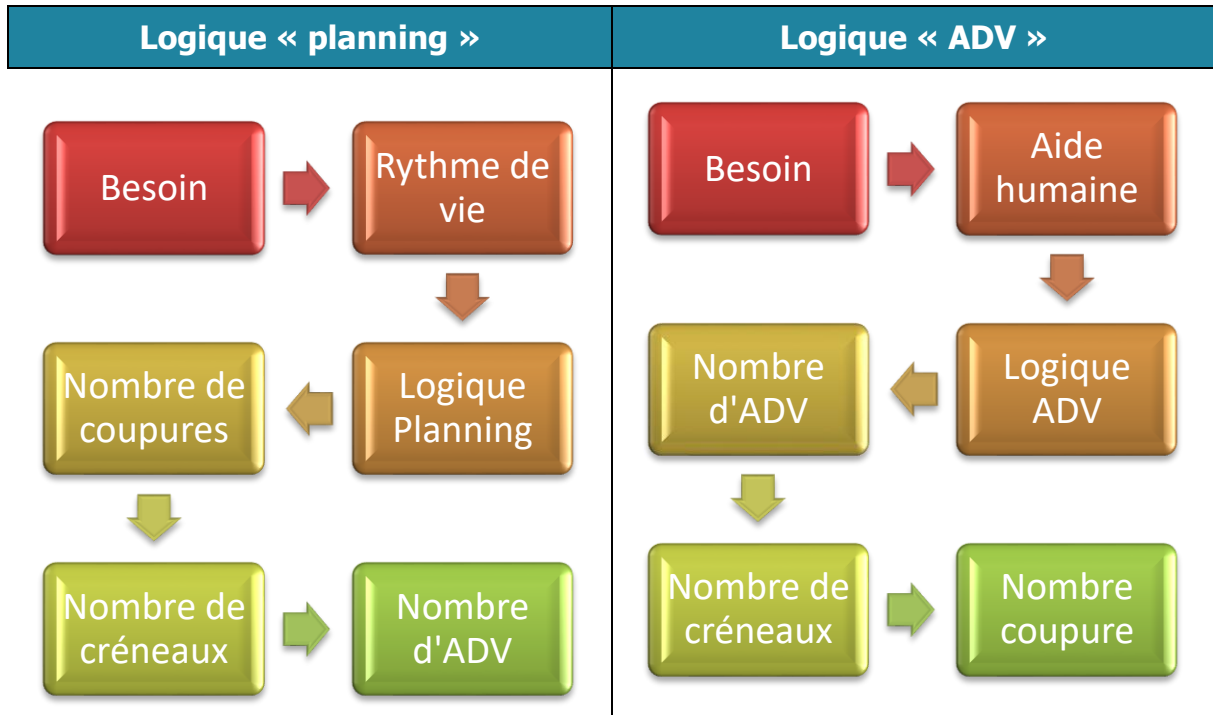
1.3.1.1. Du point de vue des assistants de vie

	Peu d'ADV (4)	
	Avantages	Inconvénients
Travail	Temps plein	
Salaire	Des heures sup. payées ou en repos Salaire plus important Implication et motivation plus grandes Pas d'autres jobs	
Relation employeur	Mieux connaître son employeur	Difficulté à garder de la distance avec son employeur
Organisation du travail		Absence imprévue plus complexe Pas de binôme
Relation collègues	Mieux connaître ses collègues Moins de turn over	Solitude
Physique et santé		Pénibilité physique Fatigabilité Stress / santé PE

	Plus d'ADV (6,7...)	
	Avantages	Inconvénients
Travail		Temps partiel
Salaire		Salaire moins important Moins d'investissement de l'ADV Autre job nécessaire
Relation employeur	Plus de distance	Relation plus superficielle
Organisation du travail	Auto remplacement possible Possibilité de binômes	
Relation collègues	Emulation équipe	Moins bien les connaître Plus de turn over
Physique et santé	Moins de fatigue	

Ce sont des tendances, ce ne sont pas des liens mécaniques. Schématiquement : je peux créer du lien et bien connaître la personne même quand il y a beaucoup d'ADV, c'est aussi une question d'ancienneté.

1.4. Résumons



Encadré sur les enjeux d'une organisation en H-24

Quels sont les avantages et les inconvénients pour le PESH, pour son ADV d'une organisation H24, d'une organisation avec une forte amplitude horaire ? Cela ne signifie pas que l'ADV travaille pendant 24 heures mais qu'il est auprès de son employeur pendant 24 heures et qu'il est calé sur le rythme de ce dernier.

Il est entendu que certaines conditions sont indispensables :

- L'ADV doit être ok mais cela se gère à l'embauche ;
- L'ADV peut dormir la nuit, il n'y a pas (peu/rarement) d'interventions car c'est un temps surveillance et pas de présence active ;
- Il faut que le quotidien se passe bien, que la relation soit bonne ;
- Il faut que cela soit physiquement ou personnellement possible pour l'ADV.

Chez un PESH qui demande des interventions régulières la nuit, ce n'est pas une organisation tenable physiquement pour l'ADV. La situation devient dangereuse pour les 2 personnes. Le choix d'une grande plage horaire pour un maximum de liberté de flexibilité, doit correspondre aussi au tempérament de la personne.

« Quand j'ai un horaire fixe et bien ça me gêne dans ma journée. Ça m'empêche de faire les choses avec la spontanéité que je voudrais. Il faut que je rentre parce qu'il y a un changement d'auxiliaire quoi³ ».

Le PESH gagne en autonomie, en liberté, en sécurité et en confort. Les accompagnateurs ont une autre qualité de vie, étant donné qu'ils travaillent 91 jours par an (91x24 heures) avec des plages de repos, notamment la nuit, sans compter la souplesse des plannings que permet ce mode de fonctionnement. Ce système n'est pas valable si la PH nécessite des interventions la nuit.

Pour couvrir du H-24, nous avons des configurations très diverses qui vont de 4 à parfois plus de 7 personnes. Un minimum de 4 personnes avec des volumes importants (4 x 182 heures) ou plus de personnes que nécessaire avec des volumes moindres pour avoir plus de choix, de souplesse, de flexibilité dans l'organisation (mode prestataire).

³ PESH n°45 : Femme de 31 ans vivant en union libre en Bretagne et employant 4 assistants de vie.

2. L'influence prépondérante de la personnalité

Bien évidemment, la hiérarchisation des réponses à ces questions, le choix d'une logique dominante n'est pas mécanique car l'être humain est plus complexe. La personnalité, le tempérament, le caractère de la personne va intervenir dans le processus de décision et nous avons repéré deux types de tempéraments qui influencent le choix entre ces deux logiques.

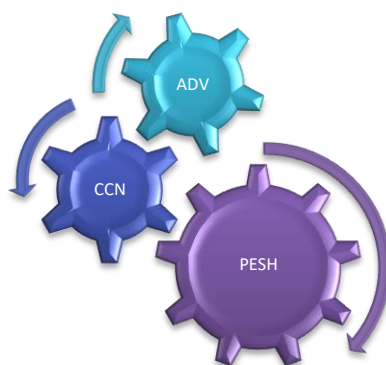
2.1. Le choix entre « Liberté ou sécurité »

Il y a un arbitrage entre la tendance « libertaire » et la tendance « sécuritaire », entre la maîtrise de l'organisation de sa vie avec une contrainte (la CCNSPE) ou avec un risque (rupture), un rapport entre « ce que je veux faire » et « ce que je peux faire ».

Dans la tendance libertaire, l'organisation favorise la vie de la personne. La possibilité de réaliser des activités en est le moteur. Dans la tendance sécuritaire l'organisation respecte absolument le droit, la CCNSPE pour éviter les prudhommes, elle garantit la présence continue des assistants de vie pour éviter les ruptures (quelqu'un est toujours disponible pour assurer un remplacement).

Il ne s'agit pas toujours du choix d'une tendance contre l'autre, mais de l'accentuation d'une tendance ou de l'autre mais dans tous les cas, cela a des répercussions sur le type de management.

	Tendance libertaire	Tendance sécuritaire	
Objectifs	La vie de la personne	Respecter le droit, la CCNSPE	La présence continue



« La logique est unique à chaque personne. Pour beaucoup les plannings sont réalisés pour rester dans les limites de la CCNSPE. J'ai donc 2 rotations, donc 3 personnes dans la journée. Cela pose un problème quand je souhaite m'absenter sur 2 ou 3 jours. Les PE ont bien conscience que leur choix de vie est contraint. Le planning est un cadre prévisionnel. Il bouge pour de multiples raisons ⁴ ».

⁴ Homme de 40 ans, marié avec un enfant, vivant en Bretagne et employant 5 assistants de vie.

3. Résumons les 2 premières parties

Selon les priorités de la personne handicapée (une qui est liée à ses habitudes de vie ou une des trois⁵ liées à son aide humaine), c'est une logique de « planning » ou une logique « ADV » qui s'impose. Chaque logique ayant des conséquences différentes en fonction de la priorité de la personne handicapée.

Priorités de la personne		Logique	Conséquences
Sa vie, ses habitudes	Elle bouge beaucoup. Elle souhaite : • Peu de coupures • Peu de rotations • Une amplitude horaire importante	Planning	Cela ne change pas le choix du nombre de personnes dans l'équipe : c'est le nombre d'heures du contrat qui est important.
Son aide humaine	Elle a envie d'avoir peu d'ADV qui interviennent / corps ou / management	ADV	Elle s'organise comme elle veut avec des créneaux horaires fixes ou variables ⁶
	Elle profite pour « multiplier » les relations	ADV	Elle va avoir bcp d'ADV
	Elle a besoin de « soins » infirmier	Planning	Elle se cale sur les horaires de passage des SI

13

Selon son tempérament, nous avons repérée s trois tendances (une libertaire et deux sécuritaires) qui font que c'est une logique de « planning » ou une logique « ADV » qui s'impose.

Influence du tempérament		Logique
Tendance	Origine, cause	
Libertaire	C'est sa vie qui pose le cadre de l'organisation. Sa vie avant la loi.	Planning
Sécuritaire	L'organisation légale du travail de l'équipe passe avant tout. Respecter la CCNSPE est indispensable.	Planning
	La sécurité et l'intégrité physique sont primordiales Il faut beaucoup d'ADV pour toujours avoir une présence et gérer facilement les absences, ruptures	ADV

⁵ Présenté dans le tableau ci-dessous.

⁶ Ce point est développé dans la partie suivante.

En synthèse nous avons donc le tableau ci-dessous.

Priorité		Logique dominante	Influence du tempérament		
			Tendance		
			Libertaire	Sécuritaire (Légale)	Sécuritaire (Humaine)
			Planning	Planning	ADV
Habitude de vie		Planning	Renforcée	Atténuée	Limitée
Aide humaine	Peu d'ADV	ADV	Pas d'influence	Pas d'influence	Limitatif
	Beaucoup d'ADV	ADV	Pas d'influence	Pas d'influence	Renforcée
	Besoin de soins	Planning	Renforcée	Pas d'influence	Pas d'influence

4. Finaliser les choix de son organisation

Que l'on privilégie l'organisation ou le nombre d'assistants de vie, finaliser l'organisation d'une journée supposera les mêmes étapes.

4.1. Pour une journée

4.1.1. Le choix des créneaux horaires

Le choix des créneaux horaires, le moment de changement d'ADV, de la rotation est un choix important. Les ADV se croisent. Une transmission d'informations peut se faire mais c'est surtout un temps qui peut être bloquant pour sortir...

15

4.1.1.1. L'amplitude des créneaux

Les premières questions concernent **l'amplitude (la durée)** de ces créneaux

- Comment la personne va découper sa journée ?
- Quelle va être la répartition du temps de travail des ADV sur 24 heures ?
- Quelle est la logique qui sous-tend le moment des coupures ?
- Est-ce que l'amplitude horaire des créneaux est équilibrée ou pas ?

Nombre de coupures	Logique de la coupure	Amplitude des créneaux	
		Equilibre	Déséquilibre
1	Jour / nuit	12 / 12	14 / 10
2	Matin / après-midi / nuit	8 / 8 / 8	4 / 12 / 8
3	Matin / après-midi / soirée / nuit	6 / 6 / 6 / 6	4 / 8 / 4 / 8

Trois exemples d'organisation d'une journée.

Le choix des horaires, des moments de la coupure peut être très variable.

4.1.1.2. Le choix des horaires

Des rotations sur 24 heures peuvent se faire à n'importe quel moment de la journée : avant le lever, après la toilette, en fin d'après-midi, pour la nuit. Tous les cas de figure existent.

Quels sont les horaires de début et de fin de ces créneaux ?

Que les plages horaires soient équilibrées ou pas, il existe plusieurs possibilités pour les horaires de début et de fin de ces créneaux.

Bien souvent la référence, le point de départ est le début de la journée de la personne. A quelle heure elle commence sa journée, à quelle heure elle veut être levée !

Prenons quelques exemples avec 2 et 3 créneaux pour bien visualiser que les possibilités sont nombreuses.

1 coupure / 2 créneaux / ADV			
Créneaux équilibrés		Créneaux déséquilibrés	
7h00 – 19h00	8h00 – 20h00	7h00 – 21h00	8h00 – 22h00
19h00 – 7h00	20h00 – 8h00	21h00 – 7h00	22h00 – 8h00

2 coupures / 3 créneaux / 3 ADV		
Créneaux réguliers		Créneaux irréguliers
6h00 – 14h00	7h00 – 15h00	6h00 – 10h00
14h00 – 22h00	15h00 – 23h00	10h00 – 22h00
22h00 – 6h00	23h00 – 7h00	22h00 – 6h00

4.2. Sur plusieurs jours

L'organisation théorique pour une journée étant posée, il faut ensuite construire un véritable planning en modélisant une semaine puis un mois.

4.2.1. La variable des horaires

Il est possible de garder la même logique (coupure et amplitude des créneaux) tous les jours. Les 7 jours sont considérés de la même manière (7x1).

Lundi au dimanche	7h00 – 14h00 14h00 – 22h00 22h00 – 7h00
--------------------------	---

17

Il est possible de garder le même nombre de coupure mais de changer les horaires certains jours. Un cas assez fréquent est celui de la modification le week-end qui est traité à part (5+2). L'organisation est alors différente la semaine et le week-end.

Lundi au vendredi	7h00 – 19h00 19h00 – 7h00
Samedi et dimanche	9h00 – 21h00 21h00 – 9h00

Dit autrement : la plage horaire peut être variable certains jours en fonction de l'activité de la personne, de ses besoins, de ses envies...ou de la contrainte d'un salarié.

4.2.2. La variable des coupures/créneaux

Il est aussi possible de modifier le nombre de créneaux (coupures) certains jours comme le week-end.

Lundi au vendredi	7h00 – 14h00 14h00 – 22h00 22h00 – 7h00
Samedi et dimanche	8h00 – 20h00 20h00 – 8h00

Dans l'exemple ci-dessus, nous reprenons un cas que l'on rencontre assez régulièrement. Il y a moins d'ADV mobilisés lors des week-ends soit parce que la personne sort plus et veut moins de coupures soit parce qu'elle sort moins, soit parce qu'elle est plus vigilante au travail de ses ADV sur ces jours là.

Prenons un exemple.

« En semaine j'ai une première auxiliaire qui arrive à 9h jusqu'à 14h. Ensuite j'en ai une deuxième qui arrive de 14 à 18h. Et le soir à partir de 18h j'ai une autre personne qui arrive. Et le week-end c'est celles qui font la nuit qui se relaient, enfin, qui font un week-end donc sur 3, du samedi 9h au lundi 9h. La journée c'est du temps partiel (20 et 25 heures) et la nuit c'est des temps pleins⁷ ».

Pour résumer ou le présenter autrement : La semaine, il y a 2 rotations donc 3 personnes dans une journée mais avec un temps de présence inégal (5, 4 et 15 heures). Ce sont 3 plages de travail avec des horaires fixes. Pour couvrir la semaine, il faut 2 personnes pour la journée de 9h à 18h et 3 pour la nuit. Les ADV de nuit font les week-ends (48 heures). Il est probable que la nuit, ce soit des heures de présence et qu'elles dorment.

	Nombre de personnes	Temps de présence (heures)	Horaires	Logique
Lundi au Vendredi	1	5 heures	9h-14h	Préparation
	1	4 heures	14h-18h	Sortie
	1	15 heures	18h-9h	Soirée & Nuit
Week-end	1	48 heures	9h...9h	

⁷ PESH n°34 : Femme de 31 ans en union libre, vivant en Bretagne et employant 2 assistants de vie.

Encadré : Exemple de planning pour gérer les nuits avec 2 salariés (2-2-3)

Deux salariés (S) permettent de gérer les nuits. C'est une organisation avec une rotation, des cycles :

- 2 jours de travail - 2 jours de repos - 3 jours de travail
- 2 jours de repos - 2 jours de travail - 3 jours de repos

Voici ci-dessous deux présentations de cette organisation sur 30 jours.

Présentation 1 : calendrier

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
S-1			x	x				x	x			x	x	x	
S-2	x	x			x	x	x			x	x				x

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
S-1		x	x				x	x			x	x	x		
S-2	x			x	x	x			x	x				x	x

Présentation 2 : planning pour les salariés

Jours du mois	P1	P2
1-2	2 repos	2 nuits
3-4	2 nuits	2 repos
5-6-7	3 repos	3 nuits
8-9	2 nuits	2 repos
10-11	2 repos	2 nuits
12-13-14	3 nuits	3 repos
15-16	2 repos	2 nuits
17-18	2 nuits	2 repos
19-20-21	3 repos	3 nuits
22-23	2 nuits	2 repos
24-25	2 repos	2 nuits
26-27-28	3 nuits	3 repos
29-30	2 repos	2 nuits

Pour résumer, voici ce que produit cette organisation pour les deux personnes.

	Nuits	Repos	Week-end
Salarié 1	14	16	2
Salarié 2	16	14	2

Sur plusieurs mois, le nombre de nuits, le nombre de jours de repos et le nombre de week-end s'équilibrent entre les deux salariés.

Il est à noter que cette organisation peut aussi s'appliquer la journée.

4.3. La variable des aidants

En plus de ces possibilités, une dernière variable entre en jeu : l'assistant de vie (ADV).

Peu importe l'organisation de la personne handicapée, le nombre de rotations/créneaux sur une journée, les horaires de ces créneaux, la variabilité ou non de ces paramètres, l'ADV présent sur un créneau peut être toujours le même ou changer d'un jour sur l'autre.

Prenons une journée type avec 3 créneaux et des horaires fixes. Ce serait la même logique avec des horaires variables.

21

Cas n°1

Les ADV travaillent toujours sur le même créneau horaire.
L'ADV-1 travaille du lundi au vendredi de 6h à 14h.

Du lundi au vendredi	6h00 à 14h00	ADV-1
	14h00 h à 22h00	ADV-2
	22h00 h à 06h00	ADV-3

Cas n°2

Les ADV tournent sur ces créneaux. La semaine 1 l'ADV-1 travaille du lundi au vendredi de 6h à 14, la semaine 2 il est sur le créneau de l'après-midi 14h – 22h.

	Semaine 1		Semaine 2	
6h00 à 14h00	Du lundi au vendredi	ADV-1	Du lundi au vendredi	ADV-3
14h00 h à 22h00		ADV-2		ADV-1
22h00 h à 06h00		ADV-3		ADV-2

On peut là aussi imaginer un système mixé.

	Semaine	Week-end
Journée	1 coupure Horaires variables ADV en rotation	Pas de coupure H 48 1 ADV
Nuit	Créneaux fixes 2 ADV (LMM / JV)	

Si l'on se place du côté de l'ADV, les jours de travail peuvent être fixes ou variables ou les deux, comme les horaires. L'ADV peut travailler de jour ou de nuit, la semaine ou le week-end.

« Le changement de planning se fait dans la limite des disponibilités des gens. Mais si pendant une semaine, on a envie de modifier l'organisation et que ça colle pour tout le monde, j'veux dire, c'est possible quoi⁸ ».

Encadré : La présence de l'aidant familial

Possibilité 1 : C'est à partir de lui (eux⁹) que tout le reste se décide, s'organise. Dans ce cas, c'est cette présence, le temps que l'aidant va consacrer, ce qu'il va faire ou pas et quand il va le faire qui est prioritaire. Cette base va influencer l'organisation de l'aide humaine.

- Le temps d'intervention qui reste se répartit entre l'emploi direct ou le prestataire ;
- Le nombre d'intervenants et les missions des ADV en fonction du mode d'organisation ;

Possibilité 2 : l'aidant familial est un « bouche-trou », une variable d'ajustement. Il intervient en cas de défaillance de l'organisation, des ADV.

⁸ PESH n°52 : Homme de 40 ans, marié avec un enfant, vivant en Bretagne et employant 5 assistants de vie.

⁹ La personne peut faire intervenir plusieurs aidants.

5. Conclusion sur l'organisation

« On a tout essayé : on a essayé d'avoir peu de personnes à plein-temps, mais quand il y en a une qui était malade, une personne qui était malade, c'était très compliqué de la remplacer, parce que les autres étaient fatiguées ou ne pouvaient pas, enfin bref. Quand on avait beaucoup de monde pour effectuer les nuits, finalement tout le monde se débinait facilement parce qu'ils savaient qu'on avait beaucoup de monde ¹⁰ ».

Est-ce que tout le monde se lève à la même heure pour être au bureau à 8 heures ?

- Certains préfèrent dormir le plus longtemps possible, d'autres se lever tôt pour prendre le temps ou préparer les enfants ;
- Certaines personnes vont prendre un petit déjeuner ou pas ;
- Si la personne habite loin ou pas, si elle prend les transports collectifs ou sa voiture...

23

Tous ces éléments montrent qu'une organisation est avant tout personnelle même si les choix effectués sont influencés par des contraintes extérieures.

Il faut d'abord modéliser (si possible) une journée type puis réfléchir à l'organisation de la semaine avant de travailler sur le rythme mensuel (des plannings réalisés pour 1 mois ou pour 3 ou pour 4 mois), voire annuel.

L'organisation dépend :

- Du nombre de coupures / créneaux ;
- Des logiques jour/nuit... matin/midi/après-midi/soir/nuit ;
- De l'amplitude régulière ou non des créneaux horaires ;
- Des horaires ;
- Des aidants.

L'ensemble de ces 4 critères est au choix :

- Fixe ;
- Variable ;
- Mixé (fixe et variable).

L'organisation peut changer tous les jours ou toutes les semaines.

L'organisation peut être fixe (régulière) ou variable (flexible).

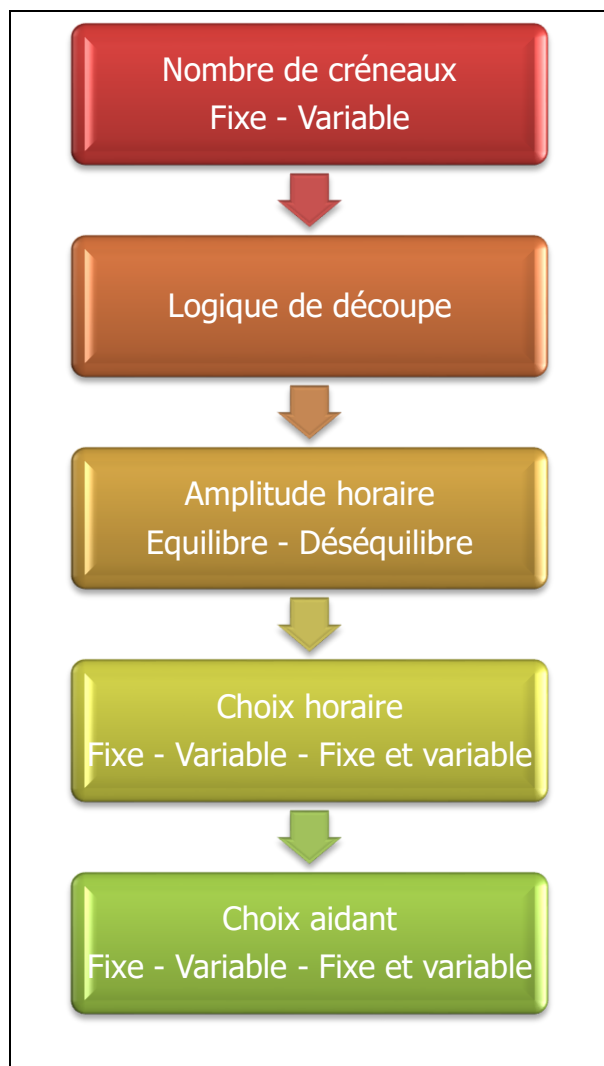
L'organisation peut aussi être mixée : de la variabilité le jour pour la souplesse, pour la vie et de la régularité la nuit car la personne dort.

L'organisation peut fonctionner avec des rotations quotidiennes ou hebdomadaires.

Une organisation type sur une semaine se reproduit toutes les semaines et forme un cycle. Plusieurs semaines types forment plusieurs cycles.

¹⁰ PESH n° 19 : Homme de 33 ans, marié, vivant dans l'Hérault et mobilisant 5 auxiliaires de vie.

Pour schématiser :



La mise en place d'une organisation n'est pas simple.

Ce sont de nombreux éléments qui se combinent et c'est la raison pour laquelle il n'y a aucune organisation identique sur les 70 organisations étudiées (il est donc impossible de modéliser une organisation type car il y a autant d'organisations que de personnes). Cependant, chaque planning est construit suivant une logique.

Une règle simple existe : plus il y a de souplesse, de flexibilité et plus il y a d'ADV, plus la gestion des plannings, des modifications, des souhaits des uns ou des autres est complexe...

L'organisation est aussi le fruit d'une **histoire**, d'une situation antérieure à la PCH (un Ancien ADV), d'un changement, d'une évolution du mode d'organisation (l'arrêt d'un aidant familial), d'une augmentation des besoins...

L'organisation est parfois liée à un **choix de management** comme de ne pas donner des temps pleins pour que les personnes soient intéressées pour faire des heures supplémentaires bien que le risque est que le salarié recherche un temps plein ailleurs. Ce peut être une mission spécifique d'un salarié qui impose le choix de ses horaires (aller à la piscine).

L'organisation est aussi une question de **stratégie** qui se cale au fil du temps, au moment où un salarié part par exemple car il est très complexe de changer des emplois du temps, c'est prendre le risque d'un conflit.

Cette organisation change et s'affine avec le temps, avec **l'expérience**. Avant d'arriver à une organisation stable, il faut mener des expérimentations comme par exemple le nombre d'ADV pour couvrir 24 heures. Ce n'est pas qu'une question mathématique, c'est aussi un choix au regard de différentes possibilités qui ont des avantages et des inconvénients. Ce peut être le passage d'une présence sans changement à une organisation avec des roulements dans la journée.

Tout existe, tout est possible. Quels que soient les objectifs de la personne, elle doit tenir compte de son cadre de vie, de sa famille, de son travail... L'organisation doit être adaptée au rythme de la personne pour préserver sa vie de famille par exemple mais doit aussi convenir à son assistant de vie. Les PESH ont conscience que leur choix de vie est contraint et c'est pourquoi souvent le planning n'est pas improvisé mais fait à l'avance (entre 15 jours et 3 mois). De plus, comme pour tout un chacun, les réponses ne sont pas figées. Elles peuvent varier dans le temps, en fonction d'un moment particulier (entre l'été et l'hiver), en fonction des circonstances ou des ADV...

Arrivé à ce stade de la réflexion la personne connaît :

- Le nombre d'ADV (choix de management ou conséquence de l'organisation) ;
- La configuration des postes.

Elle sait si ce sont des postes de jour, des postes de nuit ou des postes de jour et de nuit. Des salariés ne travaillent jamais la nuit ou que la nuit ou certaines nuits du fait des rotations. Elle a fait le choix entre des postes de semaine et d'autres de week-end ou des postes mixés. Des salariés ne travaillent jamais le week-end ou que le week-end ou certains week-ends en fonction des rotations

Elle connaît la durée du temps de travail de ces postes qui est mécaniquement liée au nombre d'ADV : moins la personne gère d'ADV, plus le temps de travail est important sauf si elle fait le choix de s'organiser avec des postes à temps partiel pour avoir plus :

- De choix dans ses ADV pour une question de souplesse, pour choisir l'ADV le plus apte pour une activité particulière (mettre un exemple) ;
- De sécurité car elle peut théoriquement pallier plus facilement une absence imprévue en mobilisant une personne de son équipe.

Elle sait alors si elle va offrir des temps pleins ou des temps partiels.

A ce moment-là, la personne sait comment elle va s'organiser, travailler, elle connaît la configuration des postes mais elle ne sait pas avec qui ?

Ces organisations atypiques sont en général posées dès l'offre d'emploi et c'est en pleine connaissance de cause que les ADV postulent. Ces organisations atypiques peuvent aussi être avantageuses pour les ADV dans leur vie personnelle, familiale. En effet, au-delà de la nécessité d'avoir un travail, de nombreuses personnes sont intéressées par ce type de postes :

- Un poste de week-end pour un étudiant ;
- Un poste de nuit pour une personne dont le conjoint travaille lui aussi la nuit ;
- Un poste avec une grande amplitude horaire pour mener un projet personnel ;
- ...

La mise en place de cette organisation relève de choix personnels, d'arbitrages complexes et stratégiques qui s'appuient sur des envies, un rythme de vie, des enjeux familiaux mais aussi parfois un arrangement avec un salarié. Malgré cette complexité et ces inconvénients cela reste le choix majoritaire de ces personnes car il permet d'être « libre » et de vivre sa vie.

5.1. Etude de 4 plannings mensuels

	Ginette	Alain	Hélène	Sydney
Découpage du mois	Journée	Semaine 3 Cycles	Semaine 2 cycles	Rotation 2.2.3
Découpage semaine	7x1 ¹¹	5 + 2	7x1	7x1
Découpage d'un jour	3 temps Jour / soir / nuit	2 temps Jour / nuit	2 temps Jour / nuit	2 temps Jour/nuit 12h
Journée	Créneaux variables Pas de cycle	2 créneaux fixes la semaine 1 créneau le WE	3 créneaux Fixes	2 créneaux Equilibrés & fixes
Nuit	Créneau fixe 20h30-8h30 12 heures	Seul	Créneau fixe	Créneau fixe
Amplitude horaire	Variable : entre 2 à 8 heures Fixe la nuit	7h semaine 12h le WE	7h la journée 10h la nuit	12 heures
Les horaires	Variables la journée Fixe la nuit	9h-16h 16h-23h WE : 9h-21h	7h-14h 14h-21h 21h-7h	8h-20h 20h-8h
ADV sur un jour	2 à 3	2 la semaine 1 le WE	3	2 ou parfois 1
Du côté du salarié				
Nombre de salariés	9	3	6	5
Poste	Jour : 5 Nuit : 2 Jour et nuit : 2	Jour : 3	Jour : 4 Nuit : 2	Jour : 2 Nuit : 2 Jour et nuit : 1
Jours de travail	Variables	Selon le cycle	Selon le cycle	2.2.3
Horaires	Variables	Fixes selon les cycles	Fixes selon les cycles	Fixes selon les cycles
WE	Impossible à repérer	1 sur 3	1 sur 2	1 sur 2
Repos	Impossible de repérer le repos du non travail	1 semaine sur 3	1 jour dans la semaine variable en fonction des cycles	2 ou 3 jours selon le cycle

¹¹ Pas de différence entre la semaine et le week-end.