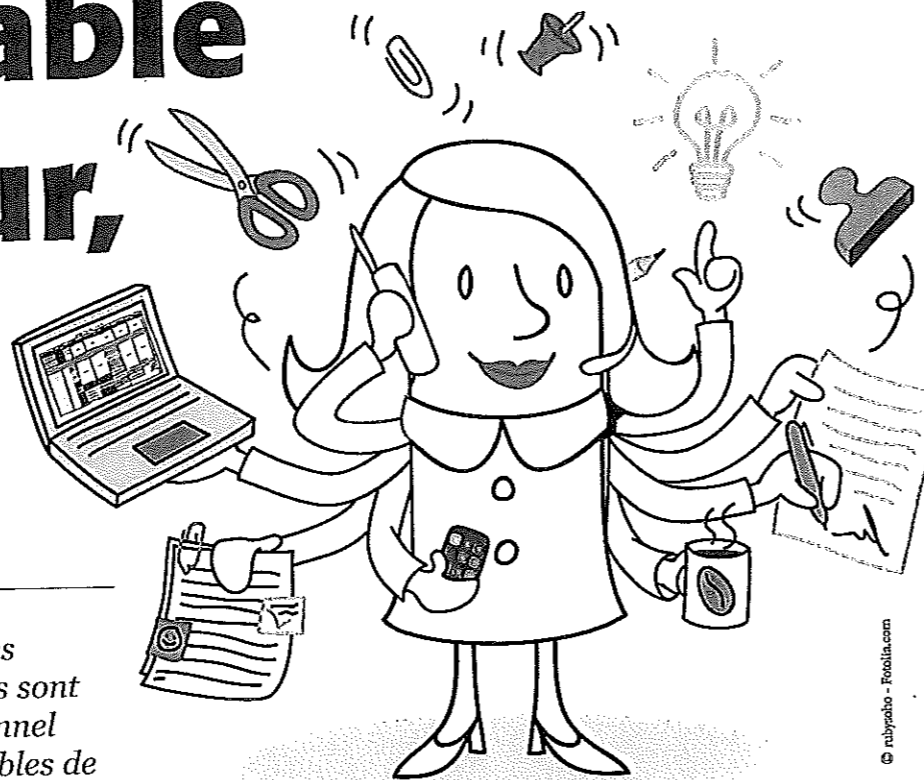


# Responsable de secteur, le métier aux mille visages



© nuypho - Fotolia.com

Ils sont des maillons indispensables des services d'aide à domicile. Pourtant, ils sont loin de constituer un groupe professionnel homogène. Qui sont donc les responsables de secteur ? Comment sont-ils formés ? Comment travaillent-ils ? Zoom sur une profession en manque de visibilité.

Dossier réalisé par Grégoire Faney

## Un métier, des diplômes...

Il y a les métiers à forte identité professionnelle, avec un « statut » social et une convergence de vues sur des intérêts communs. Comme les médecins, les infirmières, les profs... Et puis il y en a d'autres, aux contours plus flous. Comme ceux et celles que l'on nomme « responsables de secteur ». Paradoxalement, alors que ces salariés occupent une fonction souvent essentielle dans les structures d'aide à domicile, ils souffrent d'une faible visibilité, d'un manque de reconnaissance statutaire, au point, d'être souvent noyés dans le terme plus générique d'« encadrement intermédiaire ».

Principale raison de cette faible visibilité : la très grande hétérogénéité qui caractérise le métier. Ou plutôt des métiers de responsable de secteur, tant les différences de pratiques et de statuts sont parfois abyssales. L'écart est grand, par exemple, entre cette responsable de secteur d'une structure associative du Nord-Pas-de-Calais, chargée par sa direction d'établir de nouveaux partenariats avec les Clics et les hôpitaux, quitte pour cela à déléguer les tâches de planning, et cette secrétaire administrative d'une agence commerciale, chargée tout à la fois des plannings (mais pas des recrutements)... et d'assurer les toilettes à domicile quand les auxiliaires de vie ne sont pas disponibles en nombre suffisant ! Chaque structure construit ainsi « son » ou « sa » responsable de secteur en fonction de ses besoins spécifiques, le rapprochant soit des fonctions d'une aide à domicile « en chef », ou, à l'extrême inverse, d'un chef de secteur, malgré son statut d'agent de maîtrise. Et avec, dans les deux cas, un positionnement hiérarchique des plus ambigus qui n'est pas toujours facile à assumer pour ces salariés...

D'où l'importance, pour les structures, de bien identifier leurs besoins avant de recruter, comme le rappelle Patricia Bohollo, consultante pour Uniformation, à l'origine d'une étude approfondie sur le profil des responsables de secteur (1). Selon les configurations, le profil recherché correspondra plus à un modèle « technicien », centré sur les fonctions de gestion (planning, comptabilité) et effectuant peu de terrain. Ou au contraire, la structure aura besoin d'un salarié avec une forte autonomie, correspondant à un second modèle, plus managérial : « Dans ce cas, la partie technique reste importante mais l'organisation doit procurer des ressources pour alléger son poids. Ainsi libéré, le responsable peut renforcer sa présence sur le terrain et son action en terme d'animation d'équipe. »

L'absence de diplôme spécifique renforce l'hétérogénéité des profils, et complique également la tâche de sélection pour les structures. « Les formations initiales diplômantes sont loin d'être totalement adaptées aux besoins réels », remarque à ce sujet Micheline Mauduit, directrice des formations du cabinet Brigitte Croff Conseil & associés. Que l'on parle du BTS services et prestations des secteurs sanitaires et sociaux (BTS SP35) ou du diplôme d'État de conseiller en économie sociale et familiale (DECESF) (lire page 14), deux des formations les plus courues pour la préparation aux fonctions de responsable de secteur, les lacunes sont criantes en terme de compétences managé-

riales. « Les responsables de secteur restent mal préparés par leurs formations initiales à la gestion des conflits, à la manière de bien se positionner face aux revendications des salariés », conclut ainsi Patricia Bohollo. Ces lacunes en terme de management sont d'autant plus criantes, du fait d'un contexte qui sollicite de plus en plus de réactivité de la part des structures d'aide à domicile.

## ... et des défis communs

Hétérogénéité des profils et des formations, donc, mais défis communs. La principale problématique reste bien sûr la gestion des plannings, la « bête noire », comme l'appelle certaines responsables, qui occupe en moyenne 70% de leur temps, selon des estimations de l'Agence nationale des services à la personne (ANSP). Mais d'autres facteurs, plus psychologiques, entrent aussi en jeu et doivent être pris en compte pour comprendre le phénomène d'usure d'une partie des salariés. L'augmentation souhaitable de

## Quelles tâches pour quel responsable de secteur ?

Parmi la très large palette de tâches souvent attribuées sur le terrain aux responsables de secteur, on peut d'abord distinguer les « activités centrales » qui font le cœur de métier, communes à la grande majorité, au premier plan desquelles la réception et l'évaluation des demandes d'aide, puis la mise en place du plan d'aide, et la planification/suivi des interventions.

Une seconde catégorie de tâches, dites « périphériques », sont assurées par les responsables de secteur, d'une manière plus ou moins autonome selon la structure, ou sont

au contraire parfois déléguées à d'autres salariés. Ces tâches jugées « annexes » mobilisent souvent des ressources managériales que les responsables de secteur ne maîtrisent pas suffisamment du fait de leur formation initiale :

- recrutements ;
- évaluation et développement des compétences du personnel ;
- évaluation de la satisfaction des clients ;
- promotion de l'offre de service et de l'image de la structure ;
- développement et entretien de réseaux opérationnels sur un territoire.

la qualité, qui s'illustre notamment via le processus de certification, est aussi synonyme d'exigence supérieure de la clientèle. Cette exigence se traduit souvent par une pression accrue sur les responsables de secteur, en première ligne pour assurer la médiation avec les familles, aux attentes de plus en plus fortes. « Il faut apprendre à jongler entre la

susceptibilité des uns et des autres », résume Sandrine Faubel, responsable de secteur de l'Association Proximité Services, à Olivet (45).

Dans le même temps, les dossiers suivis sont complexifiés avec la volonté de favoriser le maintien à domicile, malgré une perte d'autonomie de plus en plus lourde. Tout

**SPÉCIALISTE DU CIRCUIT DU MÉDICAMENT**

# mulTiroir

médical

**PDA HEBDO**  
La préparation des doses à administrer hebdomadaire de mulTiroir.

**PDA MANREX®**  
l'expertise du leader mondial de la PDA manuelle

**PILULIERS 8 JOURS**  
et chariots de distribution des médicaments

**LA SOLUTION COMPLÈTE, SÉCURISÉE ET TRACÉE DE LA PRÉPARATION À LA DISTRIBUTION DES MÉDICAMENTS**

mulTiroir-medical - 10 route de Brie-Comte-Robert - 94520 Périgny-sur-Yerres  
tel 01 45 10 77 90 - fax 01 45 10 15 95 - medical@multiroir.com - www.multiroir-medical.com  
Distributeur exclusif MANREX®

cela amène parfois les responsables de secteur à régler des situations « à fort impact émotionnel ». Dans certains cas, pour les plus jeunes, il faut aussi apprendre à vivre avec les cotés les moins reluisants du secteur, comme le racisme auquel sont souvent confrontés les aides à domicile (lire page 15).

### Du commercial « propre » et du management

À la pression psychologique s'ajoute aussi la pression financière. En situation de concurrence accrue entre structures, les responsables de secteur sont de plus en plus souvent amenés à jouer un rôle commercial, même dans les associations. Car il ne s'agit plus aujourd'hui seulement de délivrer une prestation, mais de justifier de sa qualité. « La question n'est plus de savoir si le responsable de secteur doit, ou non, faire du commercial ; mais comment doit-il le faire, dans le cadre d'une structure non lucrative », résume Jean-Pierre Coudre, directeur

de l'association Atmosphère, à Paris. Les associations qui se drapent dans leurs valeurs en pensant que leur statut non lucratif est la seule réponse qui vaille face aux demandes de la population sont mortes ou en passe de mourir, ou reprises par des structures aux visées très lucratives. » Et le directeur associatif de plaider, comme nombre d'autres, pour le développement des compétences commerciales – « du commercial propre ! » – des responsables de secteur.

Enfin, pour compenser l'absence de véritable intégration de ces dimensions commerciales et managériales dans les cursus initiaux, le nombre de formations complémentaires s'est multiplié au cours des dernières années. Au point que ces formations continues, d'autant plus nécessaires du fait de la diversité des profils d'origine, sont devenues, dans bien des cas, un élément stratégique essentiel. Ces formations sont d'ailleurs plébiscitées par plus de 65 % de ces salariés, selon une étude de l'ANSP en date de janvier 2011. « La réduction des financements, la logique de concurrence, l'exigence de qualité, les

nécessaires professionnalisation et fidélisation des personnels, les évolutions démographiques... conduisent forcément à renforcer les compétences managériales des responsables de secteur », résume ainsi Patricia Bohollo. Le développement de ces compétences serait même la clé pour l'avenir du métier, et à travers lui, des structures : « Celles qui se sont engagées dans la voie de la qualité et de l'innovation en matière de services et de publics sont aussi celles qui impulsent, chez leurs responsables de secteur, le développement du rôle managérial et d'activités, visant à décliner de façon opérationnelles les politiques de qualité, de GRH, de développement du service et d'intégration dans son territoire. »

Bref, poursuivre la professionnalisation des responsables de secteur reste évidemment une stratégie gagnante pour les services qui feront le choix d'investir dans la formation de leur « encadrement intermédiaire »... malgré les difficultés financières.

Grégoire Faney

(1) Etude sur le métier de responsable de secteur des services d'aide et d'accompagnement à domicile, Patricia Bohollo, Uniformation Région Midi-Pyrénées, septembre 2010.

### Les chiffres clés

Les plus récents chiffres de l'observatoire de l'aide à domicile notent que le ratio taux d'encadrement/total ETP est stable, et tourne globalement autour de 10%. Au sein du panel, la répartition des CDI dans les structures donne plus précisément 2,2% de postes de responsable de secteur, une proportion en hausse (1,5% en 2007).

L'observatoire note qu'en 2011, le nombre de responsables de secteur a augmenté dans les grandes associations, mais a diminué dans les structures de moins de 200 salariés. En moyenne, chaque responsable de secteur encadre 39 aides à domicile ou TISF, des chiffres similaires à l'étude nationale de l'ANSP publiée en janvier 2011.

## Quelle formation pour quel responsable de secteur ?

S'il n'existe pas à proprement parler de diplôme de responsable de secteur, plusieurs parcours diplômant préparent – de manière plus ou moins complète – à l'exercice du métier. Grâce à la construction d'un référentiel d'activités et de compétences, indexé sur les besoins spécifiques du métier, l'étude d'Uniformation de Midi-Pyrénées recense les forces et faiblesses des trois principaux parcours.

#### A/ Le BTS services et prestations des secteurs sanitaires et sociaux (BTS SP3S)

Relativement récent, encore peu représenté dans les structures (925 candidats en 2010 et 727 admis), le BTS SP3S est l'une des rares formations à cibler explicitement le métier de responsable de secteur. Selon l'étude d'Uniformation, ce diplôme forme plutôt bien sur les activités qui constituent le cœur de ce métier, à savoir les activités gestionnaires, notamment avec son module comptabilité. Mais ce diplôme est handicapé par une « double lacune », du fait, d'une part, de la faible place laissée au terrain (pour les étudiants qui ne sont pas en alternance), et d'autre part, d'une minoration des compétences managériales. Plus préoccupant encore, l'étude « alerte » sur le peu de place accordé aux tâches de planification dans le référentiel du diplôme, alors même que cette activité est au centre des missions du responsable de secteur.

Le BTS SP3S donne donc une « base », mais devrait être complété à la fois par une solide expérience de terrain et la nécessité, la plupart du temps, de formations complémentaires pour mieux appréhender les notions de management et de relation clientèle, essentielles pour le développement de l'activité de la structure. « Entre ce qui est écrit sur le papier et la manière de concevoir les diplômes, il y a une grande différence, relativise cependant Patricia Bohollo. L'approche pédagogique de l'institut de formation et la connaissance du métier par ses équipes pédagogiques comptent aussi énormément. »

#### B/ Le diplôme d'État de conseiller en économie sociale et familiale (DECESF)

C'est le diplôme le plus représenté dans le secteur. L'étude élaborée par Uniformation conclut également, comme pour le BTS SP3S, à des faiblesses sur le management, compensées toutefois en partie par des modules sur l'animation d'équipe, qui permettent aux diplômés de mieux gérer et animer un groupe. Ces modules préparent aussi aux tâches essentielles de tutorat et de suivi des formations pour les aides à domicile. « Mais c'est la partie ressources humaines et son aspect disciplinaire, qui laisse penser que le titulaire de ce diplôme de conseiller en économie sociale et familiale ne sera pas parfaitement préparé à effectuer des recrutements et à évaluer le personnel », explique Patricia

Bohollo. Point positif cependant : « Son apprentissage des techniques d'animation de formation associée à la connaissance de terrain (...) lui permettront, en revanche, de contribuer au développement des compétences d'intervention, en assurant l'intégration et l'adaptation des nouveaux embauchés. »

#### C/ Le certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (Caferuis)

Contrairement aux deux formations précédentes, le Caferuis couvre complètement les compétences managériales nécessaires à un responsable de secteur, et va même largement au-delà du nécessaire. En revanche, si ce certificat « semble le plus adapté pour évaluer et développer la satisfaction des clients, le DECESF et le BTS SP3S conviennent davantage pour les activités dédiées à la mise en place et au suivi des prestations », précise l'étude d'Uniformation. Un salarié disposant de ce diplôme risque cependant de se sentir rapidement à l'étroit dans des fonctions classiques de responsable de secteur, avec un statut d'agent de maîtrise.

En résumé, l'étude conclut qu'aucune formation diplômante ne recoupe aujourd'hui parfaitement les contours du métier. Ce qui n'est pas en soi un problème majeur, puisqu'il existe pléthore de programmes complémentaires pour achever, en formation continue, son perfectionnement. Pour aider les structures dans leur choix, Uniformation les encourage toutefois à bien identifier leurs besoins afin de choisir le profil le plus adapté. Les structures associatives, fortement ancrées dans un tissu local, auront ainsi plutôt tendance à privilégier des profils DECESF, quitte à prévoir par la suite des formations complémentaires sur les tâches de management : « Elles intégreront ainsi des personnels dont les compétences, le cadre de référence et les valeurs seront en adéquation avec leur projet. » Les petites structures ne disposant pas d'emplois supports administratif ou gestionnaire, mais ayant une direction proche du terrain et assurant le contact avec l'utilisateur et les intervenants à domicile, pourront privilégier un profil BTS SP3S... quitte, là encore, à prévoir par la suite des formations dans le domaine de la qualité et du management. Enfin, les services souhaitant déléguer des tâches de pilotage de projets seront, quant à eux, plus intéressés par des profils Caferuis.

## Gaëlle et Mathilde, à l'aube d'une carrière...

Issues de parcours et de cursus différents, elles découvrent avec un même regard nouveau les aspects positifs – et ceux moins reluisants – de leur métier de responsable de secteur. Portrait croisé de Gaëlle et Mathilde, deux jeunes diplômées qui débute sur le terrain. Et qui vivent, malgré les différences de statut et de sensibilité des services qui les emploient, des angoisses et préoccupations similaires, notamment la difficulté d'affronter le racisme dont sont victimes les aides à domicile d'origine étrangère, et la nécessité de travailler en groupe.

**Gaëlle Decaix**, responsable de secteur au service mandataire de l'association parisienne Atmosphère 22 ans, diplôme de conseillère en économie sociale et familiale (DECESF)

« La base de mon travail, c'est de répondre aux appels téléphoniques, d'établir les devis et de mettre en place la prestation avec les auxiliaires de vie », résume Gaëlle Decaix, salariée depuis avril dernier de l'association parisienne Atmosphère, après une première expérience peu convaincante dans une autre structure. « Ce qu'on y faisait ne collait pas à mon éthique professionnelle, c'était trop axé "lucratif", lâche tout de go la jeune diplômée du DECESF, qui reconnaît volontiers être d'abord attirée par « la dimension sociale » du métier. Chez Atmosphère, c'est une organisation du travail

atypique que découvre la jeune responsable de secteur, qui n'est en charge ni des recrutements, ni de la gestion des plannings, tâches centrales de beaucoup de responsables de secteur délégués ici à d'autres salariées à plein temps. Un « avantage », selon Gaëlle Decaix, qui peut se concentrer sur le suivi des prestations et le contact avec la clientèle. Lorsqu'on lui demande de définir son métier, elle se présente d'ailleurs plutôt comme « une médiatrice entre les familles et les auxiliaires de vie ; un peu une psychologue aussi et un peu une commerciale, quand même... il faut bien », glisse-t-elle dans un sourire.



www.medisys.fr

Service à la Personne

### Logiciels innovants de Gestion & Soins

- ▷ Télégestion, Planning et Cartographie des intervenants en temps réel.
- ▷ Applications sur smartphone à haute valeur ajoutée directement intégrées aux logiciels de gestion du service.
- ▷ Retour sur investissement mesurable immédiatement.

# medisys

01 47 08 10 07 837  
Prix appel local

Et parce que le cœur de son activité consiste précisément à ce rôle de médiation, l'aspect psychologique dans l'exercice de son métier chez Atmosphère est loin d'être négligeable : « Il faut savoir prendre sur soi, prévient Gaëlle Decaix. On entre vraiment dans l'intimité des gens, même si on essaye de rester en retrait. Mais quand un fils veut une intervention et que l'autre refuse, on se retrouve forcé de gérer le conflit familial afin de préserver un cadre de travail normal pour l'auxiliaire de vie. » La gestion des conflits occupe ainsi une grande part de l'activité et donc des préoccupations de la jeune salariée : « Je suis très souvent confrontée à des conflits soit intra-familiaux, soit entre auxiliaires de vie intervenant au sein d'un même domicile et qui ne s'entendent pas. Et puis, il faut aussi dire les choses : beaucoup de familles refusent qu'une personne d'origine étrangère intervienne auprès de leur parent dépendant. Il faut alors les convaincre de la légitimité des interventions. En dernier recours, si le problème ne se résout pas par téléphone, je me déplace avec la responsable des ressources humaines de l'association. »

Pour apprendre à gérer ces tensions, rien ne remplace l'expérience des années, même si la jeune responsable de secteur se félicite

d'avoir suivi des formations à la gestion de conflit et de profiter de groupes de parole avec ses collègues, mis en place par son employeur.

Ce rôle de médiation avec les familles, souvent dans l'urgence, reste malgré tout assez « usant » pour la jeune femme, d'autant qu'il s'ajoute à la « pression » des aides à domicile pour faire des heures, même si ce dernier aspect ne fait pas directement partie des ses attributions. Et sa formation initiale ne l'arme pas particulièrement sur ce plan. Difficile pour elle, en effet, de refuser du travail à une aide à domicile dont elle connaît par ailleurs la situation de grande précarité : « Je suis très sollicitée sur le registre émotionnel. C'est culpabilisant, surtout quand on sait que ces femmes ont beaucoup de mérite, sont peu reconnues professionnellement et très courageuses d'exercer ce métier. » Reste la bulle d'air du travail en équipe. « Si on ne parlait pas de tout entre collègues, si on ne pouvait pas échanger sur nos dossiers, ce serait difficile de tenir le coup ! », reconnaît Gaëlle Decaix. Une manière informelle d'extérioriser la pression, qui peut manquer à d'autres responsables de secteur, isolés dans de plus petites structures.

**Mathilde Dreneuc**, responsable de secteur d'un service prestataire à l'Apéf Services d'Issy-les-Moulineaux  
23 ans, titulaire d'un bac social et médico-social (SMS) et d'un BTS SP3S



Dire non, cela ne lui pose aucun problème. Du haut de ses 23 ans et de ses quasi deux années d'expérience en tant que responsable de secteur, Mathilde Dreneuc dégage une calme assurance. Qui a dit que le volet management du métier faisait peur aux responsables de secteur ? « J'adore la gestion des clients et des salariés » assure-t-elle sans détour. D'autant que Mathilde a un « petit plus » : elle a été elle-même auxiliaire de vie, tout en suivant en alternance son BTS SP3S. « Comme je connais le

métier, j'ai moins de mal à m'imposer. Par exemple, les auxiliaires de vie n'aiment pas faire le ménage ; elles ne veulent que faire les toilettes. Ayant moi-même été auxiliaire de vie, c'est plus facile pour moi de leur dire que, non, le métier, c'est aussi assurer une partie ménage pour la personne. » Cette compétence de terrain lui permet également d'assurer de manière autonome les recrutements : « En tant qu'ancienne auxiliaire de vie, je sais exactement quelles questions poser pour évaluer la personne, et voir comment elle se comporte réellement dans son travail. »

Cette bonne connaissance du métier lui permet aussi, assure-t-elle, de gagner du temps sur les plannings, qui n'occupent qu'environ 30% de son temps, malgré le suivi d'une trentaine d'aides à domicile (1200 heures mensuelles). Du coup, elle va presque quotidiennement en visite d'évaluation. « Je fais au moins une évaluation par jour, se réjouit-elle, notamment dans les cas de personnes souffrant d'Alzheimer. » Bien que travaillant pour une entreprise, Mathilde Dreneuc est peu exposée à la dimension commerciale du métier, du fait de l'absence de concurrence sur le territoire d'Issy-les-Moulineaux,

suite à la fermeture d'une autre structure associative. « Nous ne faisons pas de prospection. C'est au contraire la mairie et le Clic qui nous sollicitent sans cesse pour reprendre des dossiers. » L'agence d'Issy envisage toutefois de s'ouvrir dans les mois à venir au marché de Boulogne-Billancourt, plus disputé. « Cela ne me fait pas peur. Je sais que j'arriverai à montrer que notre suivi de qualité fait la différence », s'amuse la jeune femme.

Ces capacités de gestion et management, Mathilde Dreneuc les tire toutefois de son expérience de vie... beaucoup moins de son BTS SP3S, une formation en alternance qui l'a beaucoup déçue. « Quand j'ai fait le choix de cette formation, il y a deux ans, il n'y avait que deux écoles en Ile-de-France, dont une privée. Et comme c'est une nouvelle formation, ces écoles ne sont pas vraiment rodées. » Pour dire les choses, cette formation ne lui aurait même rien appris par rapport à son bac SMS et son diplôme d'aide soignante : « En dehors de la compta, j'avais déjà tout vu avec le bac SMS. Pour un responsable de secteur, c'était donc peu instructif. Je pense que les enseignants n'étaient pas assez au fait de la réalité de nos métiers, de nos vrais besoins. »

Reste aussi tout un pan du rûnétier auquel prépare peu cette formation, comme les autres diplômés d'ailleurs : la gestion des tensions avec les personnes aidées, et notamment les assez fréquentes situations de rejet à l'égard d'aides à domicile d'origine étrangère. Peu évoqué publiquement, ce sujet constitue en réalité la principale source de tension pour Mathilde : « Ce racisme est très pesant pour les salariés et pour nous-mêmes. » Avec son chef d'agence, il s'avère parfois nécessaire de taper du poing sur la table pour faire revenir à la raison certains clients. Heureusement pour Mathilde Dreneuc, son agence, qui gagne en volume d'activités, a récemment recruté deux nouvelles responsables, en alternance. L'occasion de pouvoir discuter des cas difficiles. « C'est un métier qu'on ne peut pas faire tout seul, reconnaît la jeune femme. Il faut absolument pouvoir parler. Sinon, ce n'est pas gérable. »