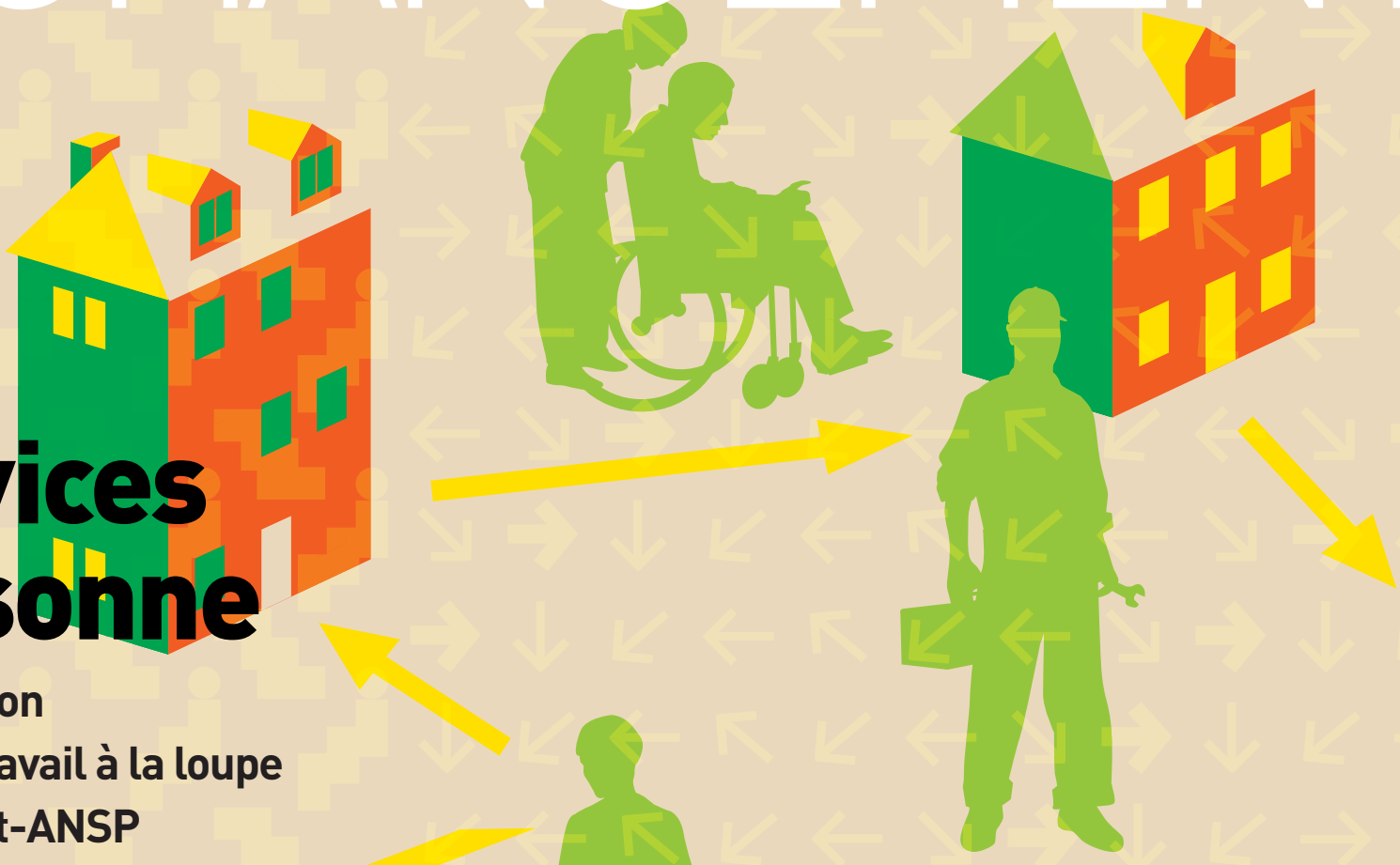


Travail & CHANGEMENT

Spécial secteur des services à la personne

- La qualité en question
- Les conditions de travail à la loupe
- Une opération Anact-ANSP



ARGUMENTS (P. 4 À 8)

Gérard Sauty (CFTC), Maryvonne Nicolle (CFDT Santé Sociaux), Sandra Kuntzmann-Burgo (SESP), Emmanuel Verny (UNA), Olivier Wickers (ANSP), Christiane Dufossé (conseil général des Ardennes), Annie Dussuet (Cens), Michel Ricochon (Directe Paris), Arlette Hintzy (cabinet Etis) et Nathalie Grégoire (Afnor)

CÔTÉ SERVICES (P. 9 À 14)

Nord-Pas-de-Calais

Faire place nette face aux difficultés de la vie

Rhône-Alpes

Une prise en charge du « non » très positive

Haute-Normandie

De la proximité pour ménager les conditions de travail

Languedoc-Roussillon

Des marraines chez les aides à domicile

Picardie

Une couverture territoriale bien étendue

Bretagne

Un statut sans faux plis



Il y a quatre ans, l'ANSP faisait appel à l'Anact pour réfléchir aux mesures permettant d'améliorer la qualité de service des structures et les conditions de travail des salarié(e)s. Zoom sur les particularités de ce secteur, avec une attention particulière portée à l'encadrement de proximité.

Spécial secteur des services à la personne

• La qualité en question • Les conditions de travail à la loupe • Une opération Anact-ANSP

« **D**e son œil de professionnelle avertie, elle a tout de suite compris que, contrairement à ce qu'il affirmait, ce monsieur dépendant, atteint de la maladie d'Alzheimer, n'avait pas pris ses médicaments, raconte Nadia Rahou, chargée de mission au département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact. Elle a pris "en main" la maison qu'elle ne connaissait pourtant pas, entrant avec délicatesse et psychologie dans l'intimité de cet homme. En remplacement ce jour-là, elle n'avait reçu aucune consigne particulière, ni de la titulaire, ni de sa responsable de secteur, mais son expérience et ses compétences dans le domaine de l'aide à la personne ont

de qualité et bonnes conditions de travail, comment s'organiser ?

Les questions que le secteur doit se poser sont d'ordre quasi existentiel : qui concerne-t-il ? Qui y travaille ? Comment « vit »-il ?...

→ Six cents structures, deux cents consultants

« Nous avons investigué près de six cents structures et formé plus de deux cents consultants pour intervenir en entreprise, explique Frédéric Dumalin, responsable de département à l'Anact. Pour mener à une réflexion et à des actions articulant stratégie affinée, organisation adaptée et amélioration des conditions de travail, nous

approche globale qui envisage tous les aspects organisationnels et cherche à trouver comment les conditions de travail des uns déterminent celles des autres et l'efficacité de tous (voir page 15). »

Des conditions de travail donc assez particulières, comme l'ont constaté les consultants et chargés de mission du Réseau Anact intervenus dans ces structures : « Le travail à organiser est hors norme, décrypte encore Nadia Rahou. D'abord, parce que le lieu de travail varie selon les domiciles des bénéficiaires. Ensuite, parce que ce travail est apparenté à du travail domestique, alors qu'il nécessite des compétences très pointues, tant techniques que relationnelles : en effet, dans le cadre de collectifs éclatés et de temps de régulation rares car non rémunérés, la relation avec le bénéficiaire et sa famille s'avère parfois compliquée pour l'aide à domicile, souvent seule face à eux. Travail hors norme, enfin, car les salariées du secteur sont quotidiennement confrontées à la solitude des personnes dont elles s'occupent, mais aussi, dans certains cas, à leur perte d'intégrité, voire à leur mort. Ce n'est pas rien, et cela demande



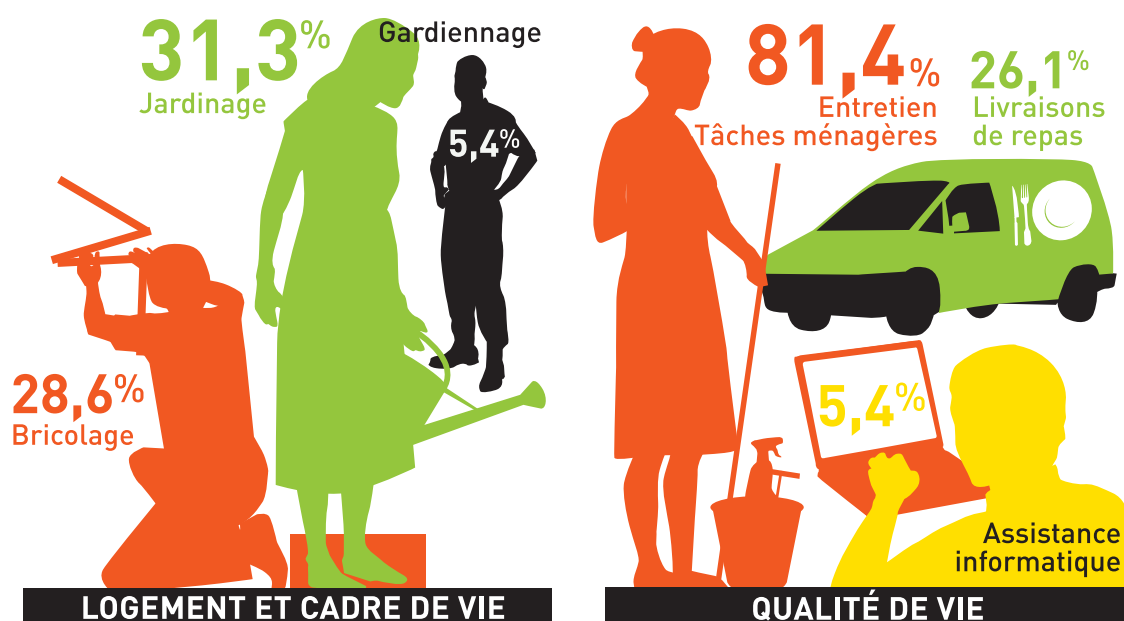
« **Ce travail est apparenté à du travail domestique alors qu'il nécessite des compétences très pointues, tant techniques que relationnelles.** »

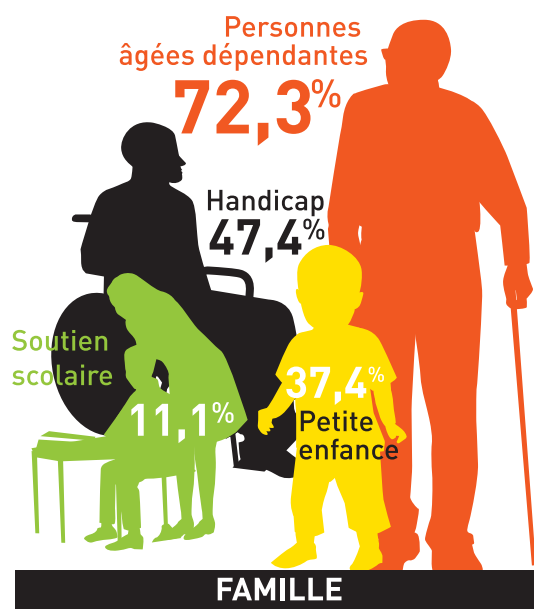
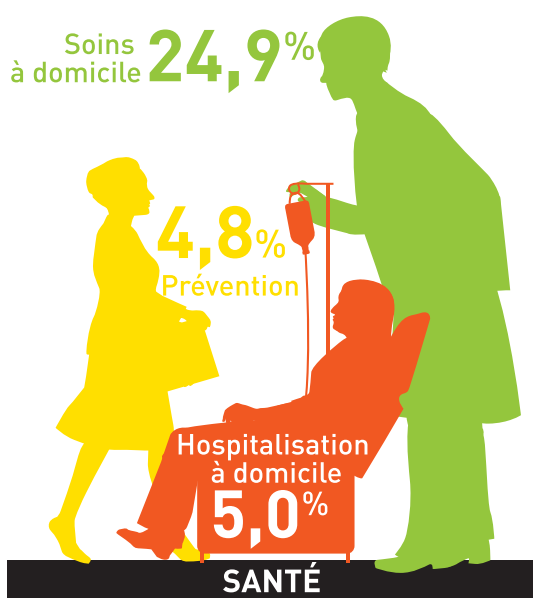
Nadia Rahou, département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

fait l'essentiel : elles l'ont amenée à fournir une prestation de qualité, rapide et efficace. » Depuis 2007, l'Agence nationale des services à la personne (ANSP) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) se penchent sur les particularités des conditions de travail des aides à la personne, salariés dont 98 % sont des femmes. Convaincues que la qualité appliquée aux conditions de travail dicte celle du service, les deux agences ont uni leurs efforts pour fournir un appui aux structures de ce secteur clé qui recouvre de forts enjeux de société (voir encadré). Ce numéro livre donc des pistes pour améliorer les conditions de travail dans les 25 000 structures, publiques ou privées, dont les tailles, domaines d'intervention, organisations diffèrent, mais dont la problématique essentielle reste la même : entre performance économique, service

avons utilisé une méthode du Réseau Anact : la méthode CQDIS (Coûts, qualité, délais, innovations et aspects sociaux). C'est une

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DES SERVICES À DOMICILE DANS 600 STRUCTURES INVESTIGUÉES





un soutien fort du management. » De fait, l'impact des responsables de secteur – dénomination de l'encadrement de proximité, lui aussi essentiellement féminin – est bien réel. C'est à elles que revient l'organisation des interventions et du travail

jouer le rôle d'interface avec les bénéficiaires. « Mais il ne s'agit pas de déplacer le problème en demandant à l'encadrement de se recentrer sur ces tâches sans alléger ses autres obligations, ajoute Frédéric Dumalin. Ici, on cible bien la ques-



« Les conditions de travail des uns déterminent celles des autres et l'efficacité de tous. »

Frédéric Dumalin, responsable de département à l'Anact

des aides. Elles doivent aussi, bien souvent, assumer les tâches de gestion, les payes, les relations institutionnelles, les plannings, les remplacements d'urgence... Une situation constatée sur l'ensemble du territoire par le Réseau Anact : l'encadrement se trouvant en point de convergence soumis à une hypersollicitation, il s'éloigne de son rôle de soutien. Les salariées sont donc souvent obligées de s'« auto-prescrire » le travail, de prendre des décisions rapides, s'exposant comme seules interfaces opérationnelles avec le bénéficiaire et sa famille. Face à cette situation, la plus forte préconisation faite au secteur semble donc la redéfinition du rôle du responsable de secteur, qui doit savoir retrouver du temps pour organiser le travail, soutenir les aides à domicile et

tion centrale de l'organisation du travail qui, bien menée, conduit à une plus grande qualité de service. Il en résulte aussi la prise de conscience des moyens à mobiliser pour y parvenir. »

Les structures investiguées ont donc choisi différents angles d'attaque pour régler les problématiques auxquelles elles sont confrontées (voir pages 9 à 14), envisageant de plus en plus l'approche territoriale pour mutualiser compétences et moyens. Elles ont aussi intégré – élément essentiel – que le moindre changement d'organisation a un impact global sur l'ensemble de la structure. Impact qui doit faire l'objet d'une réflexion constante sur le travail, les conditions de travail, donc... le service rendu.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

Un enjeu de société

L'augmentation du nombre de structures de services à la personne date de la loi Borloo de 2005, qui portait sur la création de plus de 500 000 emplois en trois ans. L'une des mesures de cette loi a mené à la création de l'Agence nationale des services à la personne (ANSP). Les questions liées aux besoins de professionnalisation rejoignent celles sur l'autonomie et la dépendance, devenues cruciales avec l'augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes et la

perspective d'une population vieillissante vivant plus longtemps. Le débat actuel se joue donc sur les problématiques d'un secteur dont l'appellation « aide à la personne » elle-même a évolué : d'une aide physique et de soins médicaux portés aux personnes, le secteur s'est développé avec l'aide au ménage, le jardinage, le soutien scolaire, etc. Une gamme élargie de services qui concerne de plus en plus d'individus, actifs comme retraités.

ÉDITORIAL



Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact

Les services à la personne sont en plein essor et sans doute à un virage important de leur histoire. Le secteur – qui a régulièrement créé des emplois depuis 2005 – connaît un développement inédit, grâce à la création du chèque emploi service universel (Cesu), de l'Agence nationale des services à la personne (ANSP), de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), de la prise en compte du risque dépendance... Constitué en tant que tel, ce secteur est jeune. Il évolue et se structure. Les services sont multiples, liés aux cycles de vie (maladie, vieillissement), aux modes de vie (bien-être, soutien à domicile, conciergerie au travail, mobilité) ;

« La qualité du service rendu dépend fortement de l'organisation collective du travail des salariés. »

ils font appel à des compétences et à des professionnalismes variés. Le Réseau Anact consacre ce numéro de *Travail et changement* aux services à la personne pour partager son expérience, acquise en partenariat avec l'ANSP dans l'accompagnement de centaines de structures du secteur. Les enseignements tirés de ce partenariat ont montré que la qualité du service rendu aux personnes dépendait fortement de l'organisation collective du travail des salariés. Si, aujourd'hui, ceux-ci ont le sentiment d'être utiles et respectés dans leur travail*, améliorer l'organisation de leur activité constitue l'un des leviers essentiels pour poursuivre la dynamique engagée.

* Baromètre de la qualité et de la professionnalisation des emplois des services à la personne 2010 (Bipe pour l'ANSP).

Prestataires et bénéficiaires : l'é

Les services à la personne ont amorcé un virage décisif avec la loi Borloo qui entérine l'existence simultanée des associations, des entreprises privées et des particuliers employeurs sur ce que chacun appelle désormais un « marché ». Reste à travailler sur l'égalité entre ces statuts...

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

GÉRARD SAUTY,
représentant
de la Confédération française
des travailleurs chrétiens (CFTC)



Vous êtes en mission fédérale dans le secteur des services à la personne depuis 1974.

Comment l'avez-vous vu évoluer ?

Dans les années 1970, le contexte était évidemment bien différent, et le service à domicile recouvrait une notion précise : la famille, avec notamment l'aide aux jeunes mères. Existait alors la convention collective de 1970 dite « des travailleuses familiales ». Celles qui travaillaient auprès des personnes âgées étaient au smic. Aujourd'hui, la politique familiale a glissé sur un champ d'intervention beaucoup plus large. Le grand changement est aussi intervenu en 1981, avec le premier secrétariat d'État chargé des Personnes âgées. La première convention collective identifiant le secteur des per-

sonnes âgées date de 1983. Entre 1997 et 2004, une convergence de problématiques entre les différentes conventions collectives a émergé dans ce secteur associatif.

Que se passe-t-il après la loi Borloo de 2005 ?

La loi de 2005 fait apparaître la notion pour le moins floue de « public fragile » et, surtout, conforte la coexistence de trois statuts différents d'emploi : l'association, l'entreprise privée et le particulier employeur. Pour les salariées, les différences entre ces statuts entraînent des conditions de travail inégales, frisant parfois la véritable injustice.

Pourquoi ?

Parce que cela implique des organisations et des conventions différentes. L'existence de l'entreprise dans le service à la personne s'organise en 2005. La CFTC constate alors le manque de cohérence due à la coexistence de ces trois profils d'employeurs et pose deux questions fondamentales : la personne qui a un besoin d'aide doit-elle bénéficier d'une qualité de prestation différente selon

qu'elle fait appel à tel ou tel de ces profils ? Et la salariée qui exécute cette prestation doit-elle subir des conditions de travail, de rémunération et de formation fondamentalement différentes selon celui avec qui elle a signé son contrat de travail ? Notre action dans les conventions collectives consiste donc à faire en sorte que la vie de telle ou telle de ces salariées soit comparable avec les autres. Ce n'est en effet pas à elles de subir la concurrence économique qui se joue entre ces trois profils.

Vous proposez donc un seul statut d'emploi ?

Le caractère unique du texte conventionnel relatif à ces trois profils d'employeurs rend la chose quasi impossible. Trop de différences réglementaires existent ! Mais nous travaillons sur ces « cohérences », ces « comparabilités ». La CFTC Santé Sociaux est d'ailleurs la seule organisation syndicale dans ce domaine du domicile qui « gère » ces négociations. Les différences de statuts et la concurrence entre ces structures ne doivent pas une nouvelle fois retomber sur le dos des salariées !

Quel regard portez-vous sur le secteur et ses conditions de travail ?

Nous constatons des conditions de travail très dégradées. Depuis un an et demi, le secteur est soumis à une logique de gestion comptable, avec la prise en charge financière par l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA) et – sans que nous le contestions – l'obligation faite aux conseils généraux de répondre au droit universel à l'autonomie. Il en découle une augmentation considérable du nombre d'interventions et la parcellisation des temps, qui descendent parfois à quinze minutes seulement... On constate une forte poussée des risques psychosociaux, du stress et de la fatigue, qui entraînent une inquiétante recrudescence des accidents de trajets et, plus grave encore, des licenciements pour inaptitude.

MARYVONNE NICOLLE,
secrétaire nationale
de la Confédération française
démocratique du travail (CFDT) Santé Sociaux



Cette situation dégradée fait-elle l'objet d'un dialogue social actif ?

Beaucoup de structures sont trop petites pour être dotées d'instances représentatives du personnel (IRP). Nous espérons que la nouvelle convention collective de branche, dans laquelle nous avons obtenu un système de dialogue social territorial et départemental, soit agréée, puis étendue. Or, il existe deux grosses chambres patronales, l'ADMR et l'UNA, qui, représentant à elles seules 90 % des salariées, n'ont pourtant pas de lieu de dialogue social. Ce n'est plus acceptable.

Si vous aviez trois propositions à formuler pour améliorer concrètement les conditions de travail, quelles seraient-elles ?

D'abord, arrêter les embauches pour redistribuer les interventions aux aides à domicile qui souhaitent augmenter leur temps de travail. Ainsi, elles n'auraient plus à cumuler les contrats avec différents employeurs, et leurs horaires comme leurs temps d'arrêt seraient mieux respectés. Ensuite, former les responsables de secteur, notamment pour les perfectionner dans la gestion des plannings. Enfin, réfléchir aux partenariats possibles, avec des centres d'animation par exemple, pour développer de nouvelles activités. Cette solution permettrait aux salariées de combler les temps partiels (parfois très courts) et les temps morts de leurs journées : cer-

égalité en question

SANDRA KUNTZMANN-BURGO,
présidente du Syndicat des entreprises
de services à la personne (SESP)
adhérent à la Fédération
des entreprises du service
à la personne (FESP)



Quelle évolution les services aux particuliers connaissent-ils ?

Comme l'ensemble des services à la personne (SAP), le service aux particuliers s'est développé de manière plus importante depuis le plan Borloo, avec l'arrivée d'entreprises privées sur le marché et l'implantation de réseaux partout en France. Le nombre d'acteurs s'est renforcé, donnant au secteur sa pluralité actuelle. Pour autant, je lutte contre l'idée reçue d'un secteur économique où régnerait une concurrence sauvage.

Ce n'est pas le cas ?

Non, il y a une vraie démarche chez les professionnels qui se lancent dans le service à la personne, et leur objectif est de rendre un service de qualité. Preuve en est le nombre croissant de structures qui cherchent à obtenir une certification professionnalisante pour leurs salarié(e)s. Car le secteur doit faire face à une double difficulté : le travail au noir (qui représente 50 % des SAP) et les difficultés de recrutement.

taines d'entre elles travaillent parfois moins de 70 heures par mois !

Et d'un point de vue plus général et stratégique ?

La création d'une interministérielle assurerait la connexion entre toutes les problématiques que recouvre le secteur : santé, travail, action sociale, famille, retraites... Il va falloir tout remettre à plat et actionner de nombreux leviers, en reconsidérant des logiques qui s'opposent : d'un côté, la politique et la création d'emplois à n'importe quel prix dans le but d'afficher des chiffres, du quantitatif. De l'autre, celle que nous tenons autour de la qualité des conditions de travail et du service rendu aux usagers. Ces deux visions ne peuvent pas cohabiter sur le long terme.

Comment lutter contre cela ?

Il faut mettre en avant les acteurs qui engagent des démarches qualité, et accentuer l'effort fait sur la formation. De même, nous défendons le principe des parcours professionnels modulaires, avec la possibilité de les valider *via* les acquis de l'expérience. Nous souhaitons aussi la reconnaissance du travail à domicile (alors que, actuellement, seul le travail en collectivité est pris en compte), ainsi que la création de passerelles entre les diplômés et les services. Lorsque les personnes entrent dans le secteur avec des perspectives d'évolution et des possibilités de validation et de reconnaissance de leurs compétences, cela change la donne...

Le secteur est-il en train d'amorcer un virage ?

Tout ce qui est lié à l'autonomie et à la dépendance des personnes âgées ou

EMMANUEL VERNY,
directeur général de l'Union
nationale de l'aide, des soins
et des services à domicile (UNA)



Selon vous, comment le secteur des services à la personne évolue-t-il ?

Nous avons participé à de nombreuses réflexions qui ont fait évoluer le secteur vers davantage de professionnalisation, de prévention des risques professionnels et de modernisation. L'UNA, numéro un des services à domicile et syndicat d'employeurs, a également pris part au débat sur la dépendance et l'autonomie. Nous attendons des engagements de l'État. Beaucoup de travail a été réalisé pour faire progresser la branche. Malgré tout, l'aide à la personne reste un métier difficile.

Trouvez-vous que les conditions de travail ont été améliorées ?

Il y a encore du chemin à parcourir, mais nous avançons. Sur les 230 000 salarié(e)s que compte la branche, 100 000 ont reçu une formation grâce, notamment, aux programmes régionaux de formation. Nous venons également de signer une nouvelle convention collective avec les organisations syndicales, dont nous attendons l'agrément pour une application début 2012. Courant 2012 encore, nous allons mener la négo-

handicapées vit en effet des moments décisifs. Notre objectif est de garantir une prestation de qualité aux bénéficiaires, délivrée par une entreprise qui se fait une haute idée du service fourni. En outre, il est important de sauvegarder le principe de « libre choix du prestataire » par le bénéficiaire du service à domicile.

Qu'est-ce qui fait la qualité du service ?

Le secteur recouvre de multiples services, 21 métiers, trois modes de fonctionnement, trois types d'acteurs (entreprises, associations et particulier)... Il est donc riche de sa diversité, mais aussi en prise directe avec le quotidien des Français. Sans les SAP, concilier travail et vie privée serait plus difficile. Parce qu'ils s'adressent à tous et simplifient la vie, les SAP représentent le premier secteur créateur d'emplois.

ciation de branche sur les risques psychosociaux et risques professionnels. Notre volonté d'avancer et de dialoguer pour le progrès social est forte.

À quelles difficultés les employeurs sont-ils confrontés ?

Le financement est le principal point d'achoppement. Nous attendons que les pouvoirs publics se saisissent du dossier sur la tarification. Depuis un an, nous travaillons d'arrache-pied à construire un modèle économique qui nous permette de trouver l'équilibre entre le bien-être des bénéficiaires, la viabilité économique des structures et le bien-être des salariées. Quant au financement de la dépendance, nous soutenons la proposition du Conseil économique, social et environnemental, puisque l'on sait qu'il est désormais possible de dégager quatre milliards d'euros pour la financer.

Comment envisagez-vous l'avenir ?

Nous devons sortir de la dramatisation financière. Un vrai travail de terrain a été réalisé en regardant les situations des structures de manière globale et systémique. Faire reconnaître la réalité du contenu des prestations, souvent réduit à du ménage, reste difficile. Il faut continuer à coordonner les acteurs, accentuer la professionnalisation, reconsidérer l'évolution des besoins pour s'y adapter... De nombreuses pistes sont ouvertes.

Service-travail : même combat pour la qualité

La prise de conscience de l'importance de la qualité du travail pour les intervenantes des services à la personne n'a eu lieu que très récemment. Pourtant, chacun s'accorde désormais à reconnaître son rôle primordial, conscient de ses effets sur la qualité de service.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Béatrice Sarazin et Muriel Jaouën (journaliste)

OLIVIER WICKERS,
directeur général
de l'Agence nationale
des services à la personne (ANSP)



Quel regard portez-vous sur le partenariat Anact-ANSP ?

Nous avons partagé la même ambition pour l'amélioration des conditions de travail du secteur, centrée cette fois sur un sujet innovant : la qualité de service. Nous sommes très heureux de ce partenariat, qui a permis l'accompagnement de six cents structures, intervention appréciée et qui a bien montré les enjeux de l'organisation du travail. Nous continuons, en faisant référence à ce qui a été développé avec l'Anact, notamment autour de la qualité.

De quelle manière allez-vous vous saisir de ces enjeux de qualité ?

« Consolider le modèle économique, favoriser l'innovation et la qualité » : tel est l'un des axes stratégiques approuvés en conseil d'administration. Nous travaillons également sur un programme spécifique avec la Caisse nationale d'assurance maladie, et nous adressons aux services de l'État une feuille de route autour des enjeux d'accompagnement et de qualité. L'approche du secteur par la notion de qualité ouvre de nombreuses perspectives de travail sur des sujets variés.

Sur l'organisation du travail plus spécifiquement, quelle piste d'action privilégiez-vous ?

Nous avons entendu les remarques sur le rôle clé de l'encadrement de proximité. Cela renvoie, par exemple, au sujet connexe de la mutualisation des ressources que peuvent engager les structures, notamment celle des fonctions. Par ailleurs, une deuxième préoccupation va nous conduire à tester un

dispositif d'échanges et de temps collectifs : mené sur des sites expérimentaux de formation professionnelle, il aura pour but de rompre l'isolement des intervenant(e)s. Cela renvoie aussi à la mission de l'encadrement, et témoigne de notre conviction que qualité, conditions de travail et organisation sont des sujets liés.

Quel avenir s'ouvre-t-il pour l'ANSP ?

Le conseil d'administration de l'ANSP a déterminé plusieurs axes stratégiques, dont celui qui englobe les questions de qualité. Les deux suivants font la part belle au développement des compétences des intervenant(e)s et à la professionnalisation (avec

le recours à l'alternance et à la validation des acquis de l'expérience), ainsi qu'à la promotion de la performance et son évaluation pour laquelle nous allons démarrer la phase d'audition du secteur. Enfin, à l'heure du débat sur la dépendance, nous sommes mobilisés et force de propositions. Il s'agit là de notre quatrième orientation stratégique. Sur le plan du financement de la dépendance, le gouvernement s'est octroyé un délai de réflexion. Du point de vue de l'organisation, nous voulons aider le secteur à proposer les prestations de service qui satisfassent les attentes des Français souhaitant vieillir chez eux. Grâce à tous les travaux déjà engagés, notre contribution devrait être pleinement opérationnelle en 2012.

CHRISTIANE DUFOSSÉ,
directeur des Interventions
sociales au conseil général
des Ardennes



Quel est le périmètre d'action du Conseil général en matière de services à domicile ?

Nous sommes au cœur du système de l'aide à domicile, à la fois en tant que chef d'orchestre, garant de la qualité des services et financeur. Le Conseil général intervient essentiellement sur le champ social et médico-social, en direction des personnes âgées et des personnes handicapées. Ce, dans le cadre de l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA) et de la Prestation de compensation du handicap (PCH). La volonté du département des Ardennes est de faciliter le mieux possible le maintien des personnes à domicile, en veillant à la qualité de leur

prise en charge. Aujourd'hui, dans le cadre de l'APA à domicile, nous recensons 5 850 bénéficiaires pour un budget de 31,2 millions d'euros. Dans les Ardennes, l'APA a démarré en 2002.

À l'époque, on recensait trois associations sur le secteur. Aujourd'hui, on compte une dizaine de structures supplémentaires, essentiellement privées.

Le département est-il confronté à des besoins spécifiques ?

Nous sommes un département essentiellement rural – 460 communes pour 285 000 habitants –, avec une population vieillissante et un revenu moyen relativement faible. Cela rend nécessairement les choses plus complexes. Nous devons en effet composer avec une atomisation des lieux d'intervention, des distances importantes à parcourir pour les intervenantes, et des environnements de travail pas toujours bien équipés pour faciliter le service. En outre, qui dit département



ANNIE DUSSUET,
maître de conférences
au Centre nantais de sociologie (Cens)
de l'université de Nantes

Vous vous intéressez aux services à la personne depuis 1997. Constatez-vous une évolution en termes de qualité de l'emploi dans le secteur ?

Il est difficile de discerner des tendances très générales, car il y a des différences très significatives selon les organisations et les régions. Ce que l'on peut dire, c'est que les acteurs du secteur, en particulier les acteurs associatifs historiques, ont pris conscience de l'importance stratégique de cette question de la qualité de l'emploi.

Dans quel sens ?

À la fin des années 1990, les grandes associations d'aide à domicile étaient principalement soucieuses du service délivré : répondre aux besoins des bénéficiaires était leur principale préoccupation, mais avec – il faut bien le dire – une conscience assez faible de la mauvaise qualité des emplois. Sans doute parce que, s'agissant d'emplois féminins, des « petits boulots » semblaient acceptables. Aujourd'hui, les grandes fédérations associatives affichent toutes leur volonté d'améliorer la qualité de ces emplois. Il est

rural dit baisse de la démographie médicale, donc moindre prévention sanitaire et surreprésentation de certaines pathologies chez les personnes âgées, *a fortiori* les plus démunies socialement. Bref, la demande augmente significativement et les moyens pour y répondre ne sont pas élastiques. Cela dit, la très grande majorité des interventions répond aux normes de qualité exigées. Les plaintes sont vraiment rarissimes.

Sur quels leviers faudrait-il agir en priorité concernant la qualité de vie au travail et la santé des intervenants ?

La formation qualifiante est absolument centrale. Nous sommes en effet confrontés à des difficultés de qualification et de recrutement, notamment en ce qui concerne les auxiliaires de vie sociale. En termes d'organisation des prestations, il faudrait également promouvoir la mutualisation de certains moyens. Mais celle-ci se heurte à des incompatibilités de conventions collectives.

d'ailleurs possible que cette prise de conscience vienne de constats critiques sur la qualité de service. Elle est certainement aussi due à l'émergence actuelle des questions de santé au travail.

Quid justement des questions de santé dans le secteur de services à la personne ?

Les choses ont changé. Lorsque, en 2006, j'ai commencé une enquête sur le rapport entre santé et organisation du travail, les responsables associatifs semblaient découvrir cette question. Aujourd'hui, ce serait très différent, car des effets dommageables de la dégradation de la santé des salariées sont apparus.

Quelles sont les pistes d'action privilégiées ?

La question du temps est centrale. De gros

efforts ont été faits pour allonger les temps partiels, mais ils butent sur les questions de répartition et d'intensité du travail. Il faut jongler avec des temps d'intervention parfois réduits au quart d'heure, les temps de transport, et une intensité du travail très variable, tant physiquement que psychologiquement... De manière plus générale, c'est la question de la définition du temps de travail qui pose problème. Un problème d'autant plus complexe que les associations doivent composer avec les diverses politiques des collectivités locales et des institutions de Sécurité sociale. Par exemple, les interventions auprès de personnes dépendantes entrant dans le champ de l'APA, leur financement dépend des choix des conseils généraux qui, *in fine*, décident ainsi souvent de l'organisation des plannings, sans toujours se préoccuper de la qualité de l'emploi.



MICHEL RICOCHON,
délégué territorial de l'ANSP,
directeur de l'unité territoriale
de Paris, Direccte Paris

Quel est le rôle de la Direccte dans le secteur des services à la personne ?

Il s'agit d'un rôle administratif en tant que Direccte, et d'un rôle d'animation en tant que délégué territorial de l'ANSP. Les actions sont donc à plusieurs niveaux : agrément, réponse aux questions juridiques que les structures en création ou en développement se posent, soutien des actions d'ingénierie de formations menées par la Maison de l'emploi, financement des actions de l'Agence pour le développement de l'économie locale (Adel). Nous sommes en quelque sorte le bras armé de l'ANSP en matière d'appui à la structuration de ce secteur encore jeune, en plein devenir, avec des fragilités intrinsèques, parfois accentuées par une réelle concurrence entre les structures.

Quelles sont les caractéristiques de ce secteur à l'échelle de Paris ?

En ce qui concerne la Direccte, le schéma d'intervention est le même que dans les autres départements. Ce qui change, c'est l'échelle. Paris abrite 2,2 millions d'habitants, avec un pouvoir d'achat moyen plus élevé qu'ailleurs. Les services à la personne connaissent donc une courbe de

croissance encore plus marquée. Paris comprend un grand nombre de structures, souvent de taille plus importante qu'en province. Depuis 2007, le nombre d'agréments a doublé. Nous en recensons 905, dont 235 agréments « qualité » – prestations concernant les enfants de moins de 3 ans, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap ou de fragilité. En 2010 et 2011, les structures qui se sont créées à Paris étaient essentiellement des entreprises, plus rarement des associations. Cette tendance traduit également une évolution du marché vers des activités de plus en plus professionnelles et marchandes.

Quelles évolutions constatez-vous en termes de qualité de travail pour les intervenants ?

Nous encourageons la professionnalisation du secteur, pour le personnel d'encadrement ou les intervenantes, notamment avec la mise en place d'actions GPEC que nous soutenons. Les agréments sont accordés pour une période de cinq ans. En 2011, nous avons renouvelé une cinquantaine d'agréments « qualité » ; en 2012, ce sera le double. Nous venons par ailleurs de passer une convention avec l'Aract Île-de-France afin de travailler ensemble sur les questions de santé et de qualité de vie au travail. Nous constatons des évolutions positives en matière de qualité du service, préoccupation de plus en plus partagée par les responsables associatifs ou d'entreprise.

Un secteur à prendre à bras-le-corps

Dans un secteur encore à la recherche de son identité, qui demande des règles d'encadrement, les solutions avancées passent toujours par l'amélioration des conditions de travail des salarié(e)s. Un travail d'échange, à l'image de la réflexion menée autour de la qualité du travail et de service.

L'avis **des cabinets de conseil** Propos recueillis par Muriel Jaouën

ARLETTE HINTZY,
ergonome en santé
au travail au cabinet Etis



Les services à la personne constituent-ils un secteur d'intervention spécifique pour l'ergonome ?

Comme dans le BTP, il n'y a pas d'unité de lieu de travail pour les services à la personne. Or, il est très difficile d'améliorer toutes les situations que rencontrent ces intervenant(e)s « itinérant(e)s » (ou qui se déplacent d'un domicile à un autre). Pour les salarié(e)s, l'écart entre le prescrit et le réel est considérable. Quant à l'ergonome, il doit composer avec une multitude de micro-situations. Idéalement, son intervention doit s'inscrire dans une politique plus globale, où tous les leviers d'amélioration des conditions de travail sont mobilisés.

Par exemple ?

La formation joue un rôle essentiel, à condition de ne pas l'enfermer dans de longues et rares sessions théoriques, mais que, *a contrario*, on opte pour une approche en continu, constituée de séances courtes, fréquentes et, surtout, en prise directe avec le réel. Il s'agit d'abord d'aider les intervenantes à décider, en activant de façon permanente la confiance qu'elles ont dans leurs gestes et leur capacité d'adaptation à des situations changeantes, pénibles et compliquées.

Quid de l'organisation du travail ?

Il est indéniable que les travailleuses de ce secteur portent sur leurs épaules – dans tous les sens du terme – les conséquences d'un déficit de moyens, pourtant indispensables à la prise en charge à domicile de la dépendance qui ne fait qu'augmenter. Je pense, par exemple – même si cela s'avère très difficile à planifier et coûteux –, que certains actes devraient se faire à deux intervenantes. Ainsi, bouger seule une personne âgée en surcharge pondérale et à faible mobilité est en soi un facteur de risque. Il faut également se donner les moyens d'assurer et

de maintenir la cohésion entre les équipes. On peut citer l'exemple d'une équipe du soir qui, moins sollicitée que celle du matin, commence les préparatifs du petit déjeuner. On sait que les actions bienveillantes entre collègues diminuent les risques psychosociaux.

Les tâches s'exerçant chez des bénéficiaires, comment les associer ?

De manière générale, le discours véhiculé place les familles et les bénéficiaires au centre du système : « Choisissez bien votre intervenante », « Groupez les heures », « Orientez-vous vers un organisme agréé »... Pour les impliquer davantage, il faudrait leur expliquer qu'ils peuvent agir directement sur la qualité du lien avec l'intervenante et sur son état de santé. Démontrons que tel équipement de lavage de sol est nécessaire car garantissant la qualité de la prestation et contribuant à préserver les équipes d'une usure prématurée.

NATHALIE GRÉGOIRE,
responsable de la certification
NF pour les services aux
personnes à domicile à l'Afnor



De quand la certification des services à la personne date-t-elle ?

La France est le premier pays d'Europe à certifier les entreprises du secteur des services à la personne. La première norme, publiée en 1998, est le fruit d'une réflexion commune entre l'État, la DGAS, la DGCCRF, l'ensemble des fédérations professionnelles du secteur, les associations de consommateurs et l'Afnor. Cette norme recense une somme d'exigences applicables à tous les métiers des services à domicile. Celles-ci portent sur l'ensemble de la prestation, de l'accueil à l'intervention, en passant par le suivi et l'analyse des dysfonctionnements. La dimension ressources humaines est particulièrement importante : mise à jour des organigrammes, des fiches de postes, entretien

d'évaluation, plans de formation... Très vite, les professionnels du secteur ont jugé qu'une norme ne suffisait pas. Ils ont souhaité la mise en place d'une certification. Ce qui a été fait dès 2000. La première entreprise a été certifiée en 2003.

Trois ans après le lancement de la certification ?

Il est vrai que, au départ, les structures, bien que sincèrement demandeuses d'une garantie de professionnalisation de leur secteur, ne se sont pas précipitées. Le frein ne venait pas de leur incapacité à répondre aux exigences listées dans la norme, mais d'une réelle difficulté à formaliser leurs pratiques. En effet, la certification ne sanctionne pas seulement la qualité des différentes étapes de la prestation, elle impose aussi que chaque action soit référencée, tracée, évaluée dans le temps... Les structures doivent également être en mesure de s'engager sur des objectifs d'amélioration. Tout cela demande une organisation rigoureuse, des process strictement observés, donc beaucoup de temps pour trouver sa vitesse de croisière.

Aujourd'hui, combien d'entreprises sont-elles certifiées ?

La dynamique a très vite pris. Nous comptons 530 structures certifiées, soit au total 722 sites, et nous avons une centaine de dossiers en attente cette année. La demande est non seulement massive, mais aussi formulée dans le bon sens, c'est-à-dire dans une logique de dynamique de progrès. Dès lors qu'elles se lancent dans le processus de certification, les structures en comprennent immédiatement les vertus. Ce n'est pas un hasard si, en neuf ans, nous n'avons enregistré qu'une vingtaine de retraits.

Combien la certification coûte-t-elle ?

Outre les coûts de gestion internes, entre 1 500 et 2 300 € par an pour des structures réalisant environ 75 000 heures de prestation. Un investissement somme toute raisonnable.

Dans le but de remettre sur le marché du travail des femmes qui en étaient écartées, une double structure entend les former sur le long terme à l'aide à domicile. Au final, le choix entre trois professions se présente à elles, avec toujours l'assurance d'être soutenues selon leur capacité d'autonomie.

Faire place nette face aux difficultés de la vie

Un temps chez vous/Un jeu d'enfant : deux structures dont le but unique est un projet social d'insertion de femmes en difficultés d'emploi. Entrées pour être formées chez Un temps chez vous, structure d'aide au ménage et d'entretien à domicile, celles-ci poursuivent ensuite leur parcours chez Un jeu d'enfants, service de garde d'enfants. En toile de fond, le management s'exerce au plus près de ce



« Notre projet premier est l'insertion de ces femmes, qui vivent des situations personnelles difficiles. » Régis Dubois, directeur

« ménage à trois, salariée-client-structures », ainsi que l'appelle Régis Dubois, directeur de ces deux services, respectivement créés en 2005 et 2007. Dans cette optique, l'encadrement affiche un souci permanent de

→ UN TEMPS CHEZ VOUS/UN JEU D'ENFANT

Activité : aide au ménage/garde d'enfants

Effectifs : 40 salariées/40 salariées

Région : Nord-Pas-de-Calais

proximité, incarné par un « modérateur » (*voir encadré*), et reposant sur l'attention constante portée sur l'évolution et le travail des salariées.

« Notre projet premier consiste en l'insertion de ces femmes, qui vivent

des situations personnelles difficiles.

La possibilité qui leur est donnée de concilier leur tra-

vail avec leur vie privée est ce qui a motivé la création de cette SIAE (Société d'insertion par l'activité économique). Par exemple, l'organisation des plannings se fait autour des disponibilités de chacune. Le temps de travail reste important, et nous comblons les éventuels "trous" par des formations, des moments de régulation et des entretiens d'évaluation, une fois tous les trois mois en moyenne », explique Régis Dubois. Une organisation qui s'inspire d'une structure similaire qu'il avait déjà créée en 1993, après avoir constaté les difficultés que rencontrait sa propre mère à la suite de son divorce.

Du statut d'aidées à celui d'aidantes

Les deux années de formation chez Un temps chez vous achevées, trois options s'offrent aux salariées : intégrer soit Un jeu d'enfant en CDI, soit une autre structure liée à l'activité de ménage, ou encore devenir garde d'enfants agréée, avec le statut d'auxiliaire parentale. « Nous les encourageons dans cette dernière voie pour laquelle nous avons passé des accords

avec l'Afpa dans le cadre des Certificats de qualification professionnelle (CQP) Petite Enfance. Notre fierté est que les meilleures s'en aillent mais, surtout, que d'aidées elles deviennent aidantes. Dans les faits, la plupart restent et deviennent salariées d'Un jeu d'enfant. Nous veillons alors à ce que la pénibilité et l'usure professionnelle ne les guettent pas. »

Les « Pipelettes » s'expriment

Sur ce dernier point, la direction a lancé une enquête auprès de toutes les salariées pour connaître leur ressenti sur la relation avec les clients, avec l'employeur, le métier et l'avenir du secteur. « Nous avons été surpris, constate Régis Dubois. Nous attendions surtout l'expression d'inquiétudes liées à l'usure physique. Or, c'est la difficulté psychologique qui s'avère la plus importante, avec les contraintes de plannings et la conciliation travail - vie privée, ainsi que l'isolement. Pour parer à cela, nous avons créé un groupe de parole, les "Pipelettes". Elles viennent échanger sur ce qu'elles vivent. Nous voulons d'ailleurs qu'un psychologue du travail les rejoigne pour parfaire notre dispositif, et créer un appartement pédagogique de formation. »

Depuis 2005, le système a fait ses preuves : 67 % des salariées ont enchaîné sur un CDI, et quelque 150 femmes sont passées par Un temps chez vous. »

Béatrice Sarazin

MARIE LADEN, modérateur des deux structures

Le rôle d'encadrement et d'organisation du travail est ma priorité



Mon rôle consiste à réussir à former le bon trinôme salariée-client-structures. Je cible donc les besoins des clients pour trouver les salariées qui leur conviennent le mieux. L'objectif est la satisfaction du client et l'épanouissement de la salariée. On évite ainsi à celle-ci d'avoir à effectuer de trop longs trajets, à accomplir des tâches qui ne lui conviennent pas, ou de se retrouver dans des situations où la relation avec le client n'est pas bonne. En cas de difficultés, la salariée comme le client peuvent demander l'arrêt de la collaboration. J'avise avec eux, réorganise si besoin le travail, ou recherche une nouvelle intervenante à domicile. Mais cela est rare, dans la mesure où tout a bien été ciblé en amont. Même si je gère d'autres tâches plus administratives, le rôle d'encadrement et d'organisation du travail est ma priorité.

Une prise en charge du « non » très positive

À la suite d'un diagnostic réalisé dans le cadre du dispositif Anact-ANSP, une importante association d'aide à domicile a travaillé à l'élaboration d'une grille des risques liés à la personne et au domicile du bénéficiaire. L'objectif est de repérer les situations qui s'aggravent pour, au besoin, refuser une intervention.

@CONTACT
Christine Martin-Cochet,
Aravis,
cm.martin-cochet@anact.fr

Fondée en 1955, l'ADPA Grenoble a, au fil des ans, créé des services pour étoffer la prise en charge à domicile des personnes fragilisées. Cette association, membre de l'UNA et intervenant sur plus de cent communes de l'Isère, réunit des services d'aide à domicile – en prestataire pour la majorité –, de soins et un service mandataire judiciaire à la protection des majeurs. « Il a fallu attendre 1983 pour voir apparaître la première convention collective, puis une vingtaine d'années encore

« **Quand la dépendance de la personne âgée s'aggrave, l'exposition aux risques aussi.** » *Pascale Choury, directrice des ressources humaines*

pour qu'un accord de branche soit conclu, rappelle Pascale Choury, DRH. Le métier évolue, mais la reconnaissance de la profession est en décalage avec l'évolution constatée des publics que nous aidons. »

L'association a toujours été attentive à la santé et à la sécurité de son personnel. Dès 1983, un CHSCT est mis en place, « ce qui, à l'époque, dans notre secteur, était peu coutumier », précise Pascale Choury. En 2005, la structure mène une étude ciblée auprès du personnel d'intervention d'aide à

→ ADPA GRENOBLE

Activité : aide et soins infirmiers à domicile

Effectifs : 1 100 salarié(e)s

Région : Rhône-Alpes

domicile pour comprendre les raisons d'un important absentéisme.

Cette étude a fait ressorti que, globalement, les intervenantes éprouvaient de la satisfaction à exercer leur métier. Elles ont en revanche mis l'accent sur les conditions de travail – charges physique et mentale, isolement, irrégularité du travail... « Dans un premier temps, nos axes de travail ont donc porté sur l'encadrement intermédiaire, pour plus de proximité et d'accompagnement », indique Pascale Choury. Aussi, lorsque le cabinet ORG Intégra intervient en 2008 dans le cadre du dispositif Anact-ANSP, l'association perçoit ce projet comme une « seconde étape ». « La nouveauté, pour nous, était la préconisation de choses assez concrètes, tout en restant dans une démarche participative », souligne la DRH.

Autre axe : le repérage de situations à risque au domicile – aussi bien liés au logement qu'à la personne aidée. « Quand la dépendance de la personne âgée s'aggrave, l'exposition aux risques

aussi, relève Geneviève Dupond, du cabinet ORG Intégra: les aides à domicile s'accommodent parfois de situations acceptables au départ, mais qui deviennent critiques par la suite. La culture du "oui" est très prégnante dans le secteur. » L'association travaille à l'élaboration d'une grille avec le CHSCT. « Le but de cet outil est d'adopter des réflexes de vigilance et de rendre tout le monde acteur de la sécurité », précise Pascale Choury.

La sécurité, poste à plein-temps

Des mesures ont aussi été adoptées pour accompagner les intervenantes dans leurs pratiques professionnelles, avec des actions de formations et d'accompagnement. Enfin, un projet vise à mettre en place deux équipes, l'une du matin, l'autre de l'après-midi, pour limiter les amplitudes horaires.

Reste que l'association souhaite créer un poste de préventeur. « Il nous faut une ressource dédiée pour travailler sur la question de la sécurité et de la santé au travail. C'est une fonction à part entière, avec des compétences spécifiques », déclare Pascale Choury. Fin juin, décision a été prise par la direction, les membres du CHSCT, la Carsat et les services de santé au travail de formuler une demande conjointe en ce sens auprès du conseil général. L'objectif est de s'inscrire dans le cadre d'un projet expérimental qui devrait servir à l'ensemble de la profession de l'aide et du soin à domicile.

« **GENEVIÈVE DUPOND, consultante du cabinet ORG Intégra**

Un problème de financement avant tout

Dans l'aide à domicile chaque intervention est singulière : la personne accompagnée et son domicile sont en effet uniques et peuvent évoluer dans le temps. Si le secteur lucratif est encore en cours de structuration, la branche associative s'implique énormément dans la formation. Mais l'une des causes du problème, à l'ADPA Grenoble comme ailleurs, c'est le financement. Concernant

la prévention des risques, les employeurs volontaristes risquent d'être pénalisés puisque leurs salariées restent dans leur emploi. D'où le reproche que font les financeurs d'une masse salariale trop coûteuse, et leur exigence d'économies... Le secteur est en proie à des injonctions contradictoires : il ne s'agit pas seulement de management mais aussi de valeur donnée à la prestation.



Caroline Delabroy (journaliste)

De la proximité pour ménager les conditions de travail

Pour faire face à la solitude de la fonction d'aidante et créer les conditions d'une proximité quotidienne avec le terrain, ce Centre communal d'action sociale a misé sur deux pistes : des ateliers convivialité pour échanger entre intervenantes et la présence marquée d'une responsable de secteur.

Elles exercent l'une des activités les plus difficiles dans le secteur des services à la personne : celui d'aide aux personnes âgées ou handicapées. Travaillant sous l'égide du CCAS, ces salariées de la commune du Trait ne sont pourtant pas mal loties : agents de la fonction publique, elles bénéficient d'un emploi stable et sont rémunérées selon les grilles de la fonction publique territoriale. En outre, elles ont bénéficié d'un diagnostic de leurs conditions de travail, dans le cadre du dispositif Anact-ANSP, grâce à l'accompagnement de l'Aract Haute-

→ CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE (CCAS) DU TRAIT

Secteur : public

Activité : aide aux personnes âgées et handicapées

Effectifs : 30 salariées

Région : Haute-Normandie

rémunéré – de se retrouver pendant un moment convivial (un repas partagé) pour échanger sur un sujet très concret et préoccupant, rencontré dans l'exercice de leur métier. « Nous avons axé les premières rencontres sur deux thèmes, que nous avons choisi

d'ordre organisationnel. C'est pourquoi, nous aimerions que la tarification inclue autre chose que la seule intervention de l'aidante. Mais, pour que le service rendu soit qualitatif, il faut aller au-delà, alors que notre secteur est l'un des rares à voir les prestations payées sur la seule base horaire... », analyse encore Sophie Varin. Comme chacun dans le secteur, elle attend des solutions de financement qui permettraient de ne plus faire porter aux seules salariées le coût des temps hors intervention.



Assia Ziati,
Aract Haute-Normandie,
a.ziati@anact.fr



« Notre secteur est aujourd'hui l'un des rares à voir les prestations payées sur la seule base horaire... »

Sophie Varin, responsable du service Gériatrie

Normandie, auteure d'un guide sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur (voir encadré). « Au préalable, nous avons travaillé sur le document unique et avancé sur le volet des risques physiques, explique Sophie Varin, responsable du service Gériatrie au CCAS. Aujourd'hui, nous pouvons compléter la partie plus spécifiquement liée aux risques psychosociaux, avec la demande croissante des prises en charge de la part des bénéficiaires, qui parcellise de plus en plus les temps d'intervention. »

Du cas par cas

« Le diagnostic a également fait remonter des éléments dont nous avons connaissance mais ont très clairement été exprimés : la solitude face aux situations difficiles vécues par certains bénéficiaires. Pour y remédier, nous avons monté les "ateliers convivialité." »

« Chaque trimestre, des réunions animées par l'encadrement du CCAS permettent à une dizaine d'intervenantes volontaires – ce temps n'étant pas

sis dans le but lancer notre dispositif, détaille Sophie Varin. Ensuite, les aides elles-mêmes ont proposé les sujets qu'elles souhaitent aborder. » Chaque débat est ensuite formalisé sous forme d'une fiche pratique transmise à l'ensemble des intervenantes, y compris celles qui n'étaient pas à la réunion. « Cela permet de reconnaître le travail réalisé dans le cadre de ces ateliers et de formaliser des informations concrètes, pratiques et qui nous aident toutes », ajoute Sophie Varin. L'énoncé du problème abordé est clair, comme : « L'aide arrive au domicile du bénéficiaire qui semble décédé. Elle est seule au domicile. » S'ensuivent des réponses très précises sur ce qu'il convient de faire. Le CCAS a également choisi d'organiser son service autour d'une responsable de secteur proche du terrain. « Constamment chez les bénéficiaires, elle assure une interaction maximale avec eux et leur famille. C'est très précieux pour aider nos intervenantes à se professionnaliser et à apporter un service de qualité. Notre choix est

Béatrice Sarazin

Un guide méthodologique pour améliorer les conditions de travail

Ce guide s'adresse aux dirigeants de structures, aux encadrants, mais aussi au personnel, aux salarié(e)s des services à la personne et à leurs représentants. Axé sur la situation spécifique à la Haute-Normandie, il offre cependant des pistes très concrètes, applicables à l'ensemble du secteur. Par exemple, il retrace étape par étape les principales actions à mener : état des lieux des conditions de travail, prévention des risques professionnels, réduction du stress et des conflits, professionnalisation des salarié(e)s et développement des compétences, mise à disposition d'outils pour les encadrants. Une approche à décliner selon les besoins et le niveau de priorité à accorder à chacune des étapes.

En téléchargement gratuit sur www.haute-normandie.aract.fr, rubrique « Documentation et outils ».



Pour cette AAMD, le soutien individuel à ses aides à domicile est primordial pour continuer à assurer la qualité du service. Elle a donc engagé un responsable qualité dont la principale tâche a consisté à faire retrouver leur motivation aux employées, notamment en leur donnant de nouvelles responsabilités.

Des marraines chez les aides à domicile

@CONTACT
Vincent Maurage,
Aract Languedoc-
Roussillon,
v.maurage@anact.fr

En 2010, cette AAMD a pris en charge plus de 116 000 heures d'accompagnement auprès de 670 personnes, en grande majorité âgées. La qualité de service et d'emploi figure parmi les points centraux de son projet, avec une attention particulière portée au public handicapé ou atteint de la maladie d'Alzheimer. Recruté en 2005, un responsable qualité a mené une démarche de labellisation auprès de la fédération Adessa. Ce label a été obtenu en 2008, suivi de la certification Afnor en 2010. Ce res-



« Certaines de nos intervenantes ont été d'ailleurs surprises qu'on leur propose une telle responsabilité. »

Jean-Claude Garcia, directeur

ponsable est aujourd'hui en charge d'une mission sur la gestion des risques professionnels et l'amélioration continue des conditions de travail.



Un guide d'autodiagnostic

Recrutement, intégration, gestion des parcours professionnels, santé et bien-être au travail, organisation et temps de travail, dialogue social : c'est au filtre de ces thèmes que le guide d'autodiagnostic de la qualité de l'emploi dans l'aide à domicile propose d'analyser le fonctionnement des structures. Il est le résultat d'un partenariat entre Pléiades Emplois Services Hérault, plusieurs structures d'aides à la personne et l'Aract LR. « L'objectif est de permettre aux structures de se positionner par rapport au cadre juridique et réglementaire et aux enjeux de professionnalisation et d'amélioration des conditions de travail, explique Vincent Maurage, chargé de mission à l'Aract. L'idée n'est pas d'être exhaustif mais d'apporter un support d'aide à la décision pour la direction et les représentants du personnel. Objectifs : diagnostiquer les pratiques essentielles de management des ressources humaines et dégager des pistes d'amélioration ».

En téléchargement gratuit sur : www.pes34.com/files/file/pdf/Autodiagnostic%20SAP.pdf

→ ASSOCIATION D'AIDE ET DE MAINTIEN À DOMICILE (AAMD)

Activité : aide à domicile

Effectifs : 142 intervenantes

Région : Languedoc-Roussillon

C'est une démarche GPEC – collective, puis individuelle – qui est à l'origine de cette évolution. L'accompagnement individuel a fait ressortir la problématique de la motivation des salariées, difficile à entretenir alors que l'association ne peut plus leur proposer de qualification. « Les financeurs exigent de la qualité, mais nous demandent de ne pas dépasser les 26 titulaires du diplôme d'auxiliaire

de vie sociale que compte notre association, explique son directeur, Jean-Claude Garcia. Alors, non faisons de la formation, mais non-qualifiante, qui n'offre pas de réelles perspectives de carrière. »

Le marrainage, pivot des changements

Pour répondre à ces enjeux, la structure s'est concentrée sur deux pistes de travail, l'une liée au recrutement, désormais autant porté sur le savoir-être que sur le savoir-faire, l'autre à l'intégration des salariées. Un système de « marrainage » a ainsi été mis en place. Il consiste à affecter une marraine aux personnes engagées pour un CDD de plus d'un mois. Elle rencontre sa filleule chaque mois dans les locaux de l'association pendant une période de quatre mois. « Son rôle est de transmettre les règles professionnelles de base, précise Jean-Claude Garcia, d'être un relais avec la hiérarchie, d'échanger sur les difficultés et de répondre à des questions pratiques, le tout dans la confidentialité. » La mar-

raine n'est pas seule dans cette mission : elle a suivi une formation de tuteur mais, surtout, un support a été conçu pour l'aider à mener ses entretiens avec sa filleule. Pour Jean-Claude Garcia, « ce marrainage concourt à de meilleures reconnaissances et valorisations du métier. Certaines ont d'ailleurs été surprises qu'on leur propose une telle responsabilité. »

Mieux cibler le travail

Le bilan un an après ? Sur les treize accompagnements, cinq ont permis aux filleules d'accéder à un CDI. Avec quelques ajustements, notamment sur la durée de la première rencontre – pour allonger l'heure initialement prévue – l'expérience a été prolongée d'un an. L'accompagnement collectif a, quant à lui, donné lieu à la rédaction d'un guide d'autodiagnostic de la qualité de l'emploi, mené avec un groupe de travail paritaire (voir encadré). Un outil qui vient s'ajouter à d'autres, initiés notamment par la Carsat. Le responsable qualité a ainsi à sa disposition un guide visant à aider les intervenantes dans l'autoévaluation du taux de contrainte qu'elles connaissent dans leur travail d'accompagnement, ainsi qu'une grille de repérage des situations à risque rencontrées chez les bénéficiaires. Pour apporter de la cohérence à l'ensemble de la démarche, et notamment déterminer l'outil le mieux adapté à la problématique de l'absentéisme, l'association a sollicité un nouvel accompagnement auprès de Fact.

Caroline Delabroy

Dans le cadre d'une démarche territoriale, les acteurs picards ont réfléchi à d'autres modes d'organisation. Mutualisation de moyens et travail en binôme sont l'une des pistes explorées, pour faire des économies, mais aussi construire des parcours professionnels et de bonnes relations avec la personne âgée bénéficiaire.

Une couverture territoriale bien étendue

Sollicitée par la région dans le cadre d'un projet d'institut des métiers d'aide à la personne, l'Aract Picardie a élaboré une démarche globale sur trois ans. Celle-ci vise à construire une dynamique territoriale du « bien vieillir en Picardie » pour les aînés fragiles et les professionnel(le)s des services à domicile. L'objectif est multiple : améliorer les conditions de travail et favoriser la mobilité professionnelle, dans le but d'accroître la qualité des services. « Il faut aller plus loin que la question de la formation, explique Marylène Coppi, chargée de mission à l'Aract. Dans ce secteur, les problématiques portent avant tout sur l'organisation et sur la construction d'une réelle relation de travail. Individuellement, les structures n'ont pas souvent les moyens d'agir. De même, un tel projet ne peut être porté par la région seule. La mise en place d'un comité de pilotage était, à cet égard, très importante. »

Travailler en binôme

Outre la région, ce comité rassemble l'État, via la Direccte, les trois conseils généraux ainsi que l'Agence régionale de santé, dont la présence traduit la volonté d'une approche globale de la personne aidée. L'une des pistes pour réunir les conditions d'une prestation de qualité consiste en effet à établir des binômes d'intervenantes en aide à domicile et en soins : elle a été évoquée lors d'un séminaire autour des organisations, avec l'exemple du Service polyvalent d'aide et de soins à domicile (Spasad) mis en place en 2009 à l'ADMR Montcornet. « Depuis un an, une auxiliaire de vie et une aide soignante partent ensemble le soir en tournée, détaille sa directrice, Évelyne Lambert. Cela représente une économie de transport, mais aussi une économie physique pour les intervenantes, qui partagent les difficultés liées à la manipulation d'un

bénéficiaire. Les auxiliaires ont davantage l'impression de faire partie d'une équipe de travail. Sur le terrain, cela se ressent par une meilleure prise en charge de la personne. » Cette organisation a aussi pour conséquence d'aider au parcours professionnel – sujet d'un deuxième séminaire.



« Cela montre qu'une évolution de carrière est possible vers le métier d'aide-soignante », précise Évelyne Lambert.

Directeur de trois associations d'aide à domicile, membres de l'UNA dans la Somme, Jammes Hecquet, quant à lui, s'attelle à un autre type d'organisation : le Groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS). Au-delà des modifications dans l'organisation interne de ces structures, se pose la question de la manière dont elles peuvent travailler ensemble pour répondre aux besoins divers des personnes âgées. « Notre département comptant plus de 65 services conventionnés d'aide à la personne âgée, le conseil général nous incite fortement à nous regrouper. Ce GCSMS permet de nous attacher les compétences d'un responsable qualité commun aux cinq associations qui vont le composer. Plus encore, il nous permettra de négocier avec nos financeurs autour d'un budget unique, et de mener des discussions à grande échelle avec nos prestataires, puisque nous justifierons d'une activité annuelle de 500 000 heures d'intervention. »

Après un partage de ces différentes expériences, des actions pilotes vont être menées dans l'année à venir, puis mutualisées lors d'un nouveau sémi-

→ DÉMARCHE TERRITORIALE

Construire un schéma régional du « bien vieillir »

pour les seniors et les salarié(e)s des services à la personne

Région : Picardie

@CONTACT

Marylène Coppi,
CESTP-Aract Picardie,
m.coppi@anact.fr

naire en 2012. « L'idée qu'il faut s'intéresser aux conditions de travail des intervenantes dans le cadre d'une relation contractuelle de travail n'est pas encore totalement intégrée, surtout

« La nouvelle organisation montre qu'une évolution de carrière est possible vers le métier d'aide-soignante. »

Évelyne Lambert, directrice de l'ADMR Montcornet

en milieu rural, regrette Marylène Coppi. Quand leur travail sera considéré sous l'angle de la qualité du service qu'il apporte et de sa valeur marchande, l'obstacle majeur que nous rencontrons sera dépassé. »

Caroline Delabroy

HENRIETTE WADOUX, chargée de mission au conseil régional du Picardie et chef de projet Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles

Un bon réseau vaut mieux que l'addition de structures



Les acteurs sont très sollicités pour déposer des projets auprès des financeurs avec, *in fine*, une multiplicité d'initiatives. *Quid* de l'inscription dans une politique publique ? C'est le sens de cette démarche : aider les travailleurs du secteur à s'inscrire dans une perspective de professionnalisation et de promotion sociale, mais aussi d'aménagement du territoire, en posant les questions du type de service voulu, à qui on le destine et à quels endroits. Le projet d'institut est encore en phase de réflexion, un bon réseau valant parfois mieux qu'une nouvelle structure. D'où l'importance de partager les bonnes pratiques et de mutualiser les moyens, tant l'aide à domicile implique un multipartenariat.

Un statut sans faux plis

Avec un contrat qui tient la route et des droits garantis face à l'adhérent, cette association d'aide à domicile se fait volontiers le porte-parole de ses salariées. Après une formation sur les risques professionnels, elle a souhaité aller plus loin et mettre en place des ateliers d'échange.

@CONTACT
Cécile Goudeau,
Arcat Bretagne,
c.goudeau@anact.fr

Être garant des droits des salariées: cette ligne de conduite est inscrite dans l'historique même de l'Association emplois familiaux (AEF), créée en 1997 dans l'agglomération rennaise. « Nous émanons d'une association intermédiaire qui devait ramener les femmes vers le chemin de l'emploi, explique sa responsable, Christelle Lechanoine. Or, elles restaient toujours dans des missions précaires. Aussi,



« Il est important pour nous que nos salariées aient un emploi du temps qui correspondent aux horaires souhaités. »

Christelle Lechanoine, responsable

nous avons fondé une nouvelle structure, avec l'objectif de professionnaliser le métier d'aide à domicile et de reconnaître le statut de salariée. » Cela s'est d'abord traduit par des contrats de travail en CDD pour les nouvelles recrues, débouchant très vite sur des CDI. « Il est important pour nous que nos salariées aient un emploi du temps qui corresponde aux horaires

souhaités, précise Christelle Lechanoine. C'est pourquoi elles ont un emploi du temps partiel choisi qui leur permet de concilier vie professionnelle et vie familiale, tout en ayant un contrat de travail et un salaire mensualisé. »

Des règles sont également fixées à l'adhérent, qui doit prévenir huit jours

à l'avance s'il annule une intervention – le temps nécessaire pour trouver de nouvelles heures à l'intervenante. Endéça, la prestation est facturée. Il en va de même lorsqu'une clé oubliée dans une porte empêche l'aide à domicile d'entrer. « Ce n'est pas à la salariée de supporter les erreurs des adhérents », poursuit la responsable.

Le besoin d'un regard extérieur

Pour parfaire ces prérequis organisationnels, l'AEF souhaite bénéficier d'un regard extérieur. C'est l'Aract Bretagne et la Carsat, rencontrées lors de deux journées de formation sur la prévention des risques organisées par le Conseil de développement économique et social du pays et de l'agglomération de Rennes (Codespar) auprès de plusieurs structures, qui le lui apportent. L'AEF s'inscrit alors dans cette démarche collective et bénéficie d'un diagnostic de la Carsat et de l'Aract. Celui-ci fait ressortir quatre items sensibles: les contraintes liées à la manutention, à l'organisation et à l'isolement, ainsi que le manque de reconnaissance. Parmi les différentes préconisations qui lui sont faites, l'AEF décide de mettre en place

des ateliers d'échange. Leur principe consiste à réunir cinq salariées – lors d'un déjeuner, par exemple, comptant comme du temps de travail – et de retenir un thème de discussion. « Parmi les services à la personne, celui d'intervenante à domicile pour le ménage et le repassage est le moins valorisé, alors qu'il requiert de vraies compétences techniques, organisationnelles et d'autonomie, souligne Christelle Lechanoine. Pour être reconnu dans un métier, il faut pouvoir échanger avec ses pairs. »

Des adhérents mieux sensibilisés

L'association a aussi travaillé sur le cahier des charges de chaque salariée: désormais, un responsable accompagne celle-ci chez l'adhérent pour le remplir. « C'est notre rôle d'employeur de mettre en place des barrières, poursuit Christelle Lechanoine. Si ce cahier n'inclut que des préconisations, l'adhérent est toutefois souvent à l'écoute. On va, par exemple, conseiller d'adapter le matériel en fonction des différents revêtements de sol de la maison, comme investir dans l'achat de serpillières microfibrilles plus appropriées pour laver certains matériaux. On sensibilise aussi à l'usage de produits non toxiques, en indiquant les alternatives possibles, comme le vinaigre blanc ou le bicarbonate de soude. Les aides à domicile suivent d'ailleurs des formations en la matière. » Accompagner les aides ménagères dans les maisons rapproche le terrain du « bureau ». C'est aussi une façon de rompre le sentiment d'isolement.

Caroline Delabroy

MARIE-CLAUDE LAUNAY,
35 ans, intervenante à domicile



C'est mieux que l'usine!

Je travaille au sein de l'association depuis avril 2009. C'est mon premier emploi dans cette branche. Avant, j'étais dans l'industrie. Mais les horaires n'y sont pas faciles lorsqu'on a des enfants en bas âge, et je ne parvenais pas à trouver de contrat durable. À l'AEF, j'ai été embauchée en CDI au bout de six mois. Ici, par rapport à l'usine, on est autonome et seule, mais cela ne me dérange pas. Il faut dire que l'encadrement est à l'écoute: par exemple, j'ai pu augmenter mes heures lorsqu'un de mes enfants a eu 3 ans, et elles ont été présentes lorsque j'ai eu un problème avec l'un des treize adhérents chez qui je travaille. Je compte participer à un atelier d'échanges. J'aimerais y parler des vitres notamment: on a sans doute chacune notre façon de faire, même si on doit s'adapter au matériel de l'adhérent, qui n'est pas toujours le plus pratique.



La méthode CQDIS pour agir sur l'organisation

Comment agir pour améliorer la qualité de service et les conditions de travail dans une structure de services à la personne ? Le Réseau Anact a mis au point la méthode CQDIS – pour Coûts, qualité, délais, innovations et aspects sociaux – à laquelle il a formé de nombreux consultants pour conduire un projet d'amélioration dans la concertation.

Fiche réalisée par Frédéric Dumalin

f.dumalin@anact.fr

	CARACTÉRISTIQUES	OBJECTIFS	ACTEURS PRINCIPAUX
TROIS ÉTAPES	• Diagnostic	Confronter enjeux stratégiques et réalité des conditions de réalisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Direction, administrateurs, encadrement de proximité, salarié(e)s, représentants du personnel
	• Phase participative : objectifs de progrès	Définir des objectifs de progrès sur les sujets les plus sensibles identifiés lors du diagnostic	
	• Phase participative : plan d'action et évaluation	Propositions d'actions à mettre en place, évolutions organisationnelles et indicateurs de mesure des résultats	

	CARACTÉRISTIQUES	OBJECTIFS	ACTEURS PRINCIPAUX
OUTILS	• Comité de pilotage paritaire	Un véritable espace de travail permettant d'impliquer les représentants du personnel et ceux qui seront engagés sur des actions liées à l'organisation	• Direction, représentants du personnel, administrateurs
	• Groupes de travail	Produire des propositions d'objectifs de progrès, puis d'actions sur l'objet/sujet sensible retenu par le comité de pilotage paritaire de l'intervention, fait à la suite du diagnostic	• Volontaires parmi les salarié(e)s et encadrants de la structure
	• Autres	Nombreux outils mis à la disposition de l'animateur de la démarche pour réfléchir et agir sur la stratégie, le travail et son organisation, les objectifs de progrès, le plan d'action...	• animateurs de la démarche, chef de projet, direction, administrateurs, représentants du personnel, salarié(e)s et encadrants

	CARACTÉRISTIQUES	OBJECTIFS	ACTEURS PRINCIPAUX
AXES DE TRAVAIL	• Entreprise	Histoire, projet, évolution dans le temps, culture, dirigeants...	<ul style="list-style-type: none"> • Direction, représentants du personnel, administrateurs : points forts et points faibles
	• Environnement externe	Identifier et analyser les risques, contraintes et opportunités	
	• Activités	Réfléchir sur les domaines d'activités stratégiques, la segmentation de l'activité, les services, les cibles...	
	• Organisation	Comprendre et agir sur l'organisation à l'échelle : du lieu de travail, du collectif, de la structure	
	• Ressources	Réfléchir sur les ressources humaines, matérielles, immatérielles et financières	
	• Relations sociales	Structuration des relations impliquant le conseil d'administration, la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salarié(e)s	
	• Travail	Réfléchir pour agir sur le travail et les conditions de sa réalisation dans les différents secteurs d'activité et pour les différents métiers	

OUVRAGES ET RAPPORTS

Le Management par la qualité dans les services à la personne, Christophe Pelletier, UNA, Dunod, 2010, 248 p.

Prévenir les risques psychosociaux dans l'aide et les soins à domicile. Guide méthodologique, Emmanuelle Parado et Clarisse Moreau, éd. Cides, octobre 2010, 42 p.

Politiques sociales et politiques d'emploi dans le champ des services à la personne : tensions et impacts sur la qualité de l'emploi, Marion Lefebvre, éd. L'Harmattan, 2009, pp. 251-264.

L'Aide à domicile face aux services à la personne : l'encadrement intermédiaire au cœur de registres d'action contradictoires, Florence Jany-Catrice et Emmanuelle Puissant, éd. L'Harmattan, 2009, pp. 237-249.

Les Services à la personne, François-Xavier Devetter, Florence Jany-Catrice et Thierry Ribault, éd. La Découverte, coll. « Repères », 2009, 122 p.

«La Professionnalisation de l'aide aux personnes âgées dépendantes : un révélateur des mutations du salariat. L'Exemple des auxiliaires de vie», Éliane Le Dantec, Presses universitaires de Perpignan, 2008, pp. 89-125.

Réussir son intervention à domicile - Le(s) Soutien(s) aux personnes dépendantes, René Ragueneau, éd. Wolters Kluwer, coll. « Services à la personne », série « Formation », 2008, 166 p.

Les Parcours professionnels des femmes dans les métiers de l'aide à la personne : leviers et freins à la qualification et à la promotion, Ghislaine Doniol-Shaw, Emmanuelle Lada et Annie Dussuet, Laboratoire techniques territoires et sociétés, novembre 2007, 276 p.

À paraître aux Éditions de l'Anact : **Agir sur... les services à la personne**, sous la direction de Nadia Rahou et de Frédéric Dumalin. Achat en ligne en février 2012 sur : www.anact.fr.

Accords seniors, pénibilité et égalité professionnelle : rejoignez un cluster social au sein de Tempo (Travail, emploi, populations)

Vous avez signé un accord ou élaboré un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors ? Vous devez répondre aux deux nouvelles obligations d'accords sur la pénibilité et l'égalité professionnelle, et vous sentez seul pour le faire ? Vous avez besoin d'échanger avec d'autres ? Le Réseau Anact vous propose de faciliter la réalisation de ces accords

en participant à un cluster social réunissant une dizaine d'entreprises durant quelques journées de travail en 2012. Les Aract (Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail) animeront ces clusters dans chaque région. PLUS D'INFORMATIONS SUR : www.anact.fr, rubrique « Actualité » → « L'Essentiel ».

ARTICLES

«Services à la personne : veiller sur soi comme sur les autres», Grégory Brasseur, *Travail et sécurité*, n° 702, janvier 2010, pp. 19-33.

«Le Développement de l'aide à la personne : pour quelle professionnalisation ?», Valérie Gosseaume, Gérald Houdeville et Laëticia Poulain, *Net.doc*, n° 62, Céreq, mai 2010, 157 p.

«Services à la personne : quel encadrement intermédiaire ?» et «Services à la personne : renforcer l'encadrement intermédiaire pour accroître l'efficacité et l'attractivité des métiers», Thérèse Bouvier, Nadine Pelvillain et Paul Santelmann, *Formation emploi*, n° 112, décembre 2010, pp. 53-67.

«Entre formel et informel, quelle place pour le travail dans les services aux familles développés par les associations ?», Annie Dussuet, *Les mondes du travail*, n° 5, janvier 2008, pp. 81-94.

«Services à la personne : un système à deux vitesses», Maryvonne Nicolle, *Multiple*, n° 116, juillet 2008, pp. 14-16.

«L'innovation sociale dans les services d'aide à domicile», Florence Degavre et Marthe Nyssens, *Revue française de socio-économie*, n° 2, octobre 2008, pp. 79-98.

sur le web ← sur anact.fr ←

Retrouvez le «Baromètre de la qualité et de la professionnalisation des emplois de services à la personne» et toutes les informations sur l'Agence nationale des services à la personne sur : www.servicessalapersonne.gouv.fr

Plusieurs guides de prévention des risques dans le secteur des services à la personne sont sur le site de Chorum Initiatives pour le Développement de l'Économie Sociale : <http://cides.chorum.fr>

Les sites des principales organisations employeurs du secteur : www.una.fr
www.fesp.fr
www.admr.org

Consultez un dossier enrichi sur les services à la personne, avec des cas d'entreprises, des vidéos, des enquêtes, des repères pour agir sur l'organisation du travail, les guides élaborés par les Aracts sur : www.anact.fr

L'ANACT déménage !



192, AVENUE THIERS - CS 800 31 - 69457 LYON CEDEX 06



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeurs de la rédaction : Gilles Heude – Dominique Vandroz – directrice technique et scientifique : Pascale Levet – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Marylène Coppi ; Frédéric Dumalin ; Cécile Goudeau ; Christine Martin-Cochet ; Vincent Maurage ; Nadia Rahou ; Assia Ziati.

Réalisation Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux – 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux cedex – impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 4^e trimestre 2011. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.