aract Haute-Normandie
Amélioration des conditions de travail

Améliorer les conditions de travail dans les services à la personne

Outils pour l'action

Guide pratique

Sommaire

Note de lecture 3

Mieux connaître le sujet 4

Étape 1

Faire un état des lieux des conditions de travail 8
1. Auto-diagnostic : où en est votre structure en matière de conditions de travail ? .. 8
2. Photographie de l'activité : quelle est la situation des salariés ? 10

Étape 2

Prévenir les risques professionnels 13
1. Analyser et repérer les risques professionnels 15
2. Agir pour prévenir les risques professionnels 18

Étape 3

Réduire le stress et les conflits 21
1. Comprendre le problème 23
2. Agir pour réduire le stress et les conflits 25

Étape 4

Professionnaliser les salariés et faire évoluer les compétences 29
1. Analyser la situation 31
2. Faire évoluer les compétences 34

Étape 5

Outiller les encadrants 37
1. Redéfinir «qui fait quoi ?» 38
2. Se doter d'outils performants 40
3. Professionnaliser la gestion des ressources humaines 40
4. Accompagner les encadrants dans la gestion du collectif 41
5. Sensibiliser et informer à la prévention des risques professionnels 41

Pour aller plus loin 43

Directeur de publication : Patrick Raillard
Conception/rédaction : Assia Ziati, Magalie Petit - Mai 2011

Remerciements : Stéphanie Guilloux (Apave), Olivier Blandin (Atemis),
Brigitte Croff (Brigitte Croff Conseil), Alain Adamowicz, Ludovic Lepeltier

Note de lecture

Dans les services à la personne, selon que l'on travaille dans le secteur public, privé ou associatif, le langage professionnel n'est pas le même. Dans ce guide, nous avons fait le choix d'utiliser certains termes génériques.

- Structures : désigne les associations, entreprises et services publics du secteur
- Salariés/intervenants : ces deux termes sont utilisés indifféremment pour désigner les personnes travaillant dans les services à la personne
- «Clients» : désigne les clients, bénéficiaires et usagers des services à la personne
- Encadrants : désigne les responsables de service, responsables de secteur, coordinateurs, personnels administratifs et toute autre personne chargée d'encadrer les intervenants

Mieux connaître le sujet

1 Les services à la personne : un secteur en pleine évolution

Objet de toutes les attentions, le secteur des services à la personne a connu ces dernières années un essor important. Deux plans gouvernementaux se sont succédés, en 2006 et 2009, pour soutenir son développement et particulièrement la création d'emplois. Le secteur rassemble aujourd'hui près de 2 millions de salariés au plan national, soit une augmentation de 15% entre 2006 et 2009[1]. Et même s'il a connu, depuis 2009, un ralentissement lié à la crise économique, il reste promis à des perspectives de croissance rapide.

En effet, les défis posés par le vieillissement de la population française, notamment quant au maintien à domicile et à la perte d'autonomie, place le secteur au cœur de nombreux enjeux. Par ailleurs, les services à la personne ne se limitent pas aux personnes âgées ou dépendantes. Ils poursuivent leur évolution vers d'autres publics. On a ainsi vu se développer les services à la famille et apparaître de nouvelles offres, telles que l'assistance informatique, le petit bricolage...

Aujourd'hui, le secteur réunit l'ensemble des activités contribuant à simplifier la vie quotidienne, avec 3 grands types de services :

- **Les services à la famille**
  Garde d'enfants à domicile ou hors du domicile, accompagnement d'enfants dans leurs déplacements, soutien scolaire, cours à domicile, assistance informatique, assistance administrative.
- **Les services de la vie quotidienne**
  Ménage/repassage, collecte et livraison de linge repassé, jardinage, bricolage, surveillance et maintenance de résidence, préparation de repas et commissions, livraison de repas ou de courses, mise en relation.
- **Les services aux personnes dépendantes**
  Garde-malade, assistance aux personnes âgées, dépendantes ou handicapées, aide à la mobilité et transport, conduite du véhicule personnel , soins esthétiques, soins et promenade d'animaux de compagnie, téléassistance et visioassistance.

2 Les chiffres clés en Haute-Normandie[2]

En Haute-Normandie, le secteur des services à la personne est tout aussi dynamique qu'au plan national et représente 5% de l'emploi salarié régional. Au total, en 2008, on compte environ 50 000 emplois.

La grande majorité de ces emplois (80%) sont directs, c'est-à-dire sans intermédiaire entre le salarié et le particulier employeur. La moitié des salariés ont une multi-activité, autrement dit ils travaillent pour au moins deux employeurs en même temps.

Les autres salariés du secteur recourent à l'emploi indirect, via des organismes agréés de services à la personne, qui peuvent relever de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles...), du secteur public (communes, CCAS...) ou du secteur privé (entreprise). Avec une nette tendance, ces dernières années, à la croissance du nombre de structures privées et de l'auto-entreprenariat.

De manière générale, les organismes privés sont davantage spécialisés dans les services de la vie quotidienne, tandis que les organismes publics et les organismes de l'économie sociale interviennent plutôt dans les services aux personnes âgées et les autres services qui nécessitent un agrément qualité.

Sur le plan des statuts, les organismes agréés de services à la personne peuvent être directement l'employeur des intervenants, ce qu'on appelle le «mode prestataire», ou bien permettre la mise en relation avec le particulier, lequel restera l'employeur («mode mandataire»). Certaines structures combinent les deux modes.

Autrement dit, on voit bien toute la complexité de ce secteur d'activité aux conditions d'emploi multiples et entrecroisées. Une situation qui n'est pas sans conséquence sur le «suivi» des salariés et l'engagement de démarches d'amélioration des conditions de travail.

[1] source : www.servicesalapersonne.gouv.fr - Agence nationale des services à la personne
[2] source : TEN Info n°58 - novembre 2009 - DRTEFP/INSEE et TEN Info n°73 - mars 2011 - DIRECCTE

3 Des enjeux : pérennité, qualité de service et professionnalisation

Augmentation de la concurrence, croissance des emplois, complexification des besoins (cumul des pathologies, Alzheimer…), tensions sur les modes de tarification : plus que jamais, les organismes de services à la personne doivent miser sur la qualité de service et la professionnalisation, afin de mieux répondre à tous ces enjeux et assurer leur pérennité.

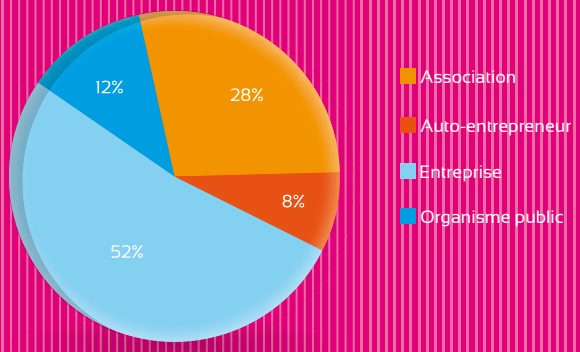
L'objectif, pour beaucoup d'entre eux, est de valoriser un métier d'intervenant professionnel à domicile, en opposition à l'image encore trop répandue de «femme de ménage», qui ne tient pas compte du travail d'accompagnement social réalisé. Le développement des compétences et l'évolution des pratiques, tant des intervenants que des encadrants, constituent ainsi un véritable défi à relever.

Et ce, d'autant que les années 2011 à 2013 seront marquées par de forts enjeux d'exigences autour du renouvellement des agréments qualité, indispensable pour les structures exerçant une activité auprès des personnes vulnérables (personnes âgées et enfants de moins de 3 ans).

Les services à la personne

- 5% de l'emploi salarié en Haute-Normandie
- 80% d'emplois directs
- Près de 90% des salariés sont des femmes

› Répartition des organismes agréés de services à la personne en Haute-Normandie



Source : Nova, Direccte UT 76 et 27 Décembre 2009

4 Des réalités : conditions d'emploi et conditions de travail difficiles

Bien qu'en pleine croissance, les services à la personne sont encore marqués par la précarité. La majorité des salariés travaillent à temps partiel : ils effectuent en moyenne un tiers temps (2h de travail par jour) en Haute-Normandie. Les niveaux de rémunération sont plutôt faibles, de 1 à 1,2 fois le SMIC[3] pour 60% des contrats.
Par ailleurs, le secteur reste essentiellement féminin, puisque près de 90% des emplois sont occupés par des femmes, dont une grande partie démarre sans qualification.

Sur le plan de la santé au travail, les indicateurs sont plutôt alarmants et les licenciements pour inaptitude sont loin d'être des exceptions. Le secteur de l'aide et du soin à domicile enregistre en moyenne 47,8 accidents du travail pour 1000 salariés contre 38 pour l'ensemble des autres secteurs activités[4]. La fréquence des accidents de trajet est aussi nettement plus élevée que dans l'ensemble des autres secteurs d'activité. En Haute-Normandie, l'aide à domicile et l'aide ménagère constituent le 2ème poste de travail le plus fréquemment cité dans les cas d'inaptitudes médicales, prononcés par les médecins du travail[5].

De fait, ces chiffres sont le reflet d'une réalité bien présente sur le terrain.
Les facteurs de pénibilité sont encore nombreux dans le secteur : travail isolé, déplacements fréquents, horaires inégalement répartis dans la journée, situations difficiles à gérer (décès, détresse sociale, situations de dépendance, pathologies spécifiques...), beaucoup de manutentions (aide à la toilette, aide aux déplacements...), manque d'équipement adapté...

Tout cela avec une population vieillissante, puisque la majorité des salariés a entre 45 à 54 ans, et est souvent éloignée des circuits habituels de la santé au travail du fait de la spécificité et de la variété des statuts (particulier employeur, mode mandataire).

Ainsi, il est urgent d'agir pour ne pas voir la santé des salariés se détériorer et pour maintenir l'attractivité et la qualité de service du secteur.

Ce guide se propose d'apporter des conseils pratiques pour aider les dirigeants de structures, les encadrants, mais aussi les salariés et les représentants du personnel des services à la personne à y voir plus clair et à faire avancer l'amélioration des conditions de travail dans leur secteur.

Il s'appuie sur des conseils pratiques et des cas de structures régionales rencontrées par l'ARACT en Haute-Normandie.
Une expérience issue du terrain pour faire de ce guide un véritable outil pour l'action.

Retrouvez étape par étape les principales actions à mener. En fonction de votre état des lieux des conditions de travail (étape 1), vous pourrez décliner l'ensemble de ces actions, dans l'ordre que vous souhaitez, ou bien vous consacrer en priorité à l'une ou l'autre de ces étapes.

Étape 1 - Faire un état des lieux des conditions de travail

Étape 2 - Prévenir les risques professionnels

Étape 3 - Réduire le stress et les conflits

Étape 4 - Professionnaliser les salariés et développer les compétences

Étape 5 - Outiller les encadrants

[3] salaire horaire brut
[4] source : CNAMTS - Sinistralité 2008 du secteur aide et soins à domicile
[5] source : étude CASIM DIRECCTE sur les inaptitudes médicales totales et définitives au poste de travail en Haute-Normandie - 2009

Étape 1

Faire un état des lieux des conditions de travail

Faire un état des lieux des conditions de travail

C'est le point de départ essentiel à toute démarche d'amélioration des conditions travail. Où en est votre structure ? Quelle est la situation des salariés ? Quelles sont vos principales problématiques en matière de qualité de vie au travail ? Autant de questions à se poser pour savoir où et comment agir.

1 Auto-diagnostic : où en est votre structure en matière de conditions de travail ?

Grille d'auto-diagnostic

Répondez par oui ou non aux affirmations suivantes, selon que vous êtes concerné(e) par la situation ou pas. Comptabilisez ensuite le nombre de carrés verts, rouges, oranges et bleus obtenus, et reportez-vous aux résultats en page 10.

	oui	non
Stratégie		
1. Ma structure a un projet de service ou d'établissement connu des salariés		
2. La direction échange régulièrement avec les salariés sur les projets de la structure (projet de service, agrément qualité, démarche de prévention...)		
3. Les salariés connaissent tous l'offre de services de la structure et ses partenaires sur le territoire		
4. J'analyse l'évolution du profil de mes «clients» (GIR, etc...) et de leurs besoins dans les prochaines années et j'en mesure l'impact pour ma structure		
5. J'analyse régulièrement les données RH de mon personnel (absentéisme, accidents du travail, pyramide des âges, départs à la retraite, taux et motifs de démission...)		
6. Je souhaite initier une démarche qualité (certification, évaluation...) ou renouveler mon agrément qualité		
Organisation de l'activité		
7. Pour chaque nouveau «client», une évaluation initiale des besoins et des moyens nécessaires (équipement, aménagement du domicile...) est réalisée par un encadrant au domicile		
8. Les limites de ce que l'intervenant peut faire ou ne peut pas faire au domicile sont définies et connues de tous : salariés comme «clients»		
9. Chacun sait qui fait quoi dans la structure (organigramme mis à jour, fiches de fonction...)		
10. Les plannings d'intervention sont principalement réalisés en fonction de la disponibilité des intervenants, au détriment d'autres critères (périmètre géographique, charge de travail, compétences spécifiques...)		
11. Les temps de déplacements sont pris en compte dans les plannings		

	oui	non
12. La direction ou les encadrants organisent régulièrement des réunions d'équipes avec les intervenants pour parler des difficultés rencontrées, de thèmes spécifiques (Alzheimer, fin de vie, nutrition...), de l'utilisation du matériel...		
13. Des outils de suivi d'activité ont été mis en place (fiche «client»/famille, fiche de mission, cahier de liaison...)		
14. L'encadrement évalue la qualité du service rendu au domicile et en discute avec les intervenants		
Encadrement et gestion des ressources humaines		
15. L'encadrement (responsables de secteurs...) a eu une formation spécifique au management (gestion d'équipe, animation de réunions...)		
16. Les encadrants ont été formés à l'utilisation des outils informatiques (logiciels métiers, excel...)		
17. L'encadrement mène des entretiens d'évaluation annuels pour les intervenants et dispose d'outils pour le faire (grille d'évaluation, trame d'entretien, compte-rendu...)		
18. Un circuit de remontée des informations et des dysfonctionnements, des intervenants vers les encadrants, a été mis en place (n° de téléphone, astreintes...)		
19. L'encadrement a identifié les compétences nécessaires à la réalisation des différentes activités et a mesuré le niveau d'expertise de chaque intervenant sur celles-ci		
20. Le plan de formation de la structure est conçu en fonction de l'évolution des besoins des «clients» et de la nécessaire évolution des compétences des intervenants		
21. Un processus d'intégration des nouveaux salariés a été mis en place (livret d'accueil, tutorat...)		
22. Plusieurs conflits ont déjà éclaté dans ma structure (entre salariés, et/ou entre salariés et «clients»/famille, et/ou entre salariés et encadrement)		
Santé au travail		
23. Le taux d'absentéisme dépasse les 3 %		
24. Des accidents du travail ont eu lieu au cours des 3 dernières années		
25. Plusieurs salariés sont touchés par des problèmes de santé ou se plaignent de fatigue ou de douleurs		
26. La structure a dû gérer le cas de salariés en restrictions d'aptitude ou inaptes à leur poste de travail		
27. La structure a mis en place le document unique d'évaluation des risques professionnels et un plan d'actions pour les prévenir		

Analyse des réponses

Comptabilisez le nombre de carrés verts, rouges, oranges et bleus obtenus en fonction de vos réponses.

	oui	non
1		🟥
2		🟩🟥
3		🟥🟦
4		🟩🟥🟧🟦
5		🟩🟥🟧🟦
6	🟩🟥🟧🟦	
7		🟩🟥🟦
8		🟩🟥
9		🟩🟥

	oui	non
10	🟩🟥🟦	
11		🟩🟥
12		🟩🟥🟧🟦
13		🟩🟥🟦
14		🟥🟧🟦
15		🟥🟧🟦
16		🟦
17		🟥🟧🟦
18		🟩🟥🟧

	oui	non
19		🟩🟥🟧🟦
20		🟩🟥🟧🟦
21		🟧
22	🟥	
23	🟩🟥	
24	🟩	
25	🟩	
26	🟩	
27		🟩🟥

Résultats : vos principales problématiques

Vous avez obtenu plus de 4 🟩 :
Alerte aux risques professionnels
Dans votre structure, il semble que les salariés soient exposés à des risques professionnels ou à une certaine pénibilité. Peut-être n'avez-vous pas encore mis en place d'actions pour y remédier ? Pour mieux connaître les difficultés rencontrées sur le terrain, poursuivez votre état des lieux (ci-dessous). Ensuite, reportez-vous à l'étape 2 «Prévenir les risques professionnels» pour analyser les causes du problème et savoir comment agir.

Vous avez obtenu plus de 4 🟥 :
Stress et conflits vous guettent
Quelques signaux montrent une tension potentielle dans votre structure ou certains aspects du travail peuvent être sources de stress. Pour mieux connaître les situations difficiles, poursuivez votre état des lieux (ci-dessous). Ensuite, reportez-vous à l'étape 3 «Réduire le stress et les conflits» pour repérer les sources de stress et mettre en place des actions de prévention.

Vous avez obtenu plus de 4 🟧 :
La professionnalisation est en jeu
Votre structure vit certainement des changements dans son offre de service, son mode de financement ou encore dans son fonctionnement. Pour y faire face, les intervenants ont besoin de faire évoluer leurs pratiques. Pour mieux connaître les compétences utilisées au quotidien, poursuivez votre état des lieux (ci-dessous). Ensuite, reportez-vous à l'étape 4 «Professionnaliser les salariés et faire évoluer les compétences» pour accompagner vos salariés dans cette démarche.

Vous avez obtenu plus de 4 🟦 :
les encadrants ont besoin d'outils
Au cœur du développement actuel des structures de services à la personne, les encadrants ne sont pas toujours armés pour faire face à leurs responsabilités. Dans votre structure, vous n'avez peut-être pas encore mis en place tous les outils pour les accompagner dans ces changements. Pour mieux connaître les situations de travail, poursuivez votre état des lieux (ci-dessous). Ensuite, reportez-vous à l'étape 5 «Outiller les encadrants» pour détecter leurs besoins et y répondre.

2 Photographie de l'activité : quelle est la situation des salariés ?

En complément de l'auto-diagnostic, qui vous a permis de détecter vos principales problématiques, réalisez une photographie de l'activité de travail dans votre structure, en répondant aux questions ci-contre. L'objectif : en savoir plus sur les tâches quotidiennes des salariés, comment ils les effectuent, avec quels moyens…

Ces informations sont indispensables pour affiner votre état des lieux et vous serviront de base pour passer à l'action (étapes 2 à 5).

Questionnaire pour la photographie de l'activité

Quoi ?

- Quelles sont les activités et les tâches réalisées par chaque salarié : aide à la toilette, ménage (serpillière, vaisselle...), garde d'enfants (jeux, change...), fonction administrative... ?
- Quel est le découpage de ces activités et leur fréquence dans la journée d'un salarié ?
- Quelles sont les exigences du travail (qualité, délais, bien-être des «clients»...) ?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour la réalisation des activités ?
- Quels sont les besoins et les demandes des «clients», et leur évolution dans le temps ?

Quand ?

- Quel est le temps alloué pour réaliser les tâches ? Est-il suffisant pour effectuer un travail de qualité ?
- Quel est le délai de prévenance pour se rendre au domicile ?
- Quel est le nombre de missions par jour ? Y a t-il des temps de pause ?
- Quels sont les horaires de travail ? Quelle amplitude ? Les missions sont-elles concentrées à certains moments de la journée ?
- Les salariés travaillent-ils le soir et/ou le week-end ?

Pour/avec qui ?

- Quelles sont les particularités des «clients» et de leurs familles (degré d'autonomie, pathologie éventuelle, contexte social, famille mono-parentale...) ?
- Y a t-il d'autres intervenants au domicile (médecin, infirmières...) ?
- La structure travaille t-elle avec d'autres partenaires sur le territoire (assistante sociale...) ?

Principaux métiers de la structure

Où ?

- Quel est le périmètre géographique d'intervention des salariés ? Est-ce en milieu rural ou urbain ?
- Quelles sont les distances entre chaque mission ?
- Quelles sont les modalités d'accès et de stationnement aux domiciles ?
- Quelles sont les spécificités des domiciles (exiguïté, étage, encombrement...) ?

Avec quoi ?

- Quels sont les équipements à disposition du salarié (fer à repasser, matériel de ménage, outils informatiques, tondeuse...), leur efficacité, leur vétusté ?
- Le «client» dispose t-il d'équipements spécialisés (lit médicalisé, fauteuil roulant...) ?
- La structure met-elle d'autres matériels à disposition des salariés (véhicule, téléphone portable, gants, blouse, draps de glisse...) ?
- Des compétences spécifiques sont-elles nécessaires pour l'utilisation des matériels ?

Qui ?

- Quel est l'âge des salariés et leur ancienneté dans la fonction ?
- Ont-ils déjà des problèmes de santé au travail liés à leurs précédentes expériences professionnelles ?
- Quel est le niveau de qualification et de formation des salariés ? Est-il en par rapport avec les tâches qui leur sont confiées ?
- Quelles sont les compétences utilisées par les salariés de la structure au quotidien ?

En répondant à toutes ces questions, vous voyez certainement apparaître des éléments d'informations confirmant et complétant votre auto-diagnostic.
Par exemple :

- le travail se fait souvent dans l'urgence, avec des délais très serrés, confirmant l'hypothèse d'un développement du stress
- le matériel utilisé est dans la plupart des cas vétuste ou inadapté, ce qui favorise effectivement les risques professionnels
- les salariés ne sont pas toujours formés pour les tâches qui leur sont confiées ou les matériels qu'ils doivent utiliser, ce qui confirme un besoin de professionnalisation
- ...

Muni de cette photographie, reportez-vous maintenant aux étapes 2 à 5 en fonction des problématiques détectées, pour savoir comment agir.

Conseil pour l'action

- Dès la phase d'état des lieux, pensez à associer les salariés de la structure : qui mieux qu'eux connaît la réalité quotidienne du travail ? En les associant, le diagnostic n'en sera que plus pertinent.
- Pour cela, constituez un groupe de travail réunissant plusieurs salariés (les représentants du personnel s'il y en a), des encadrants de proximité et la direction et établissez ensemble la photographie de l'activité de travail pour les principaux métiers de la structure.

Étape 2

Prévenir les risques professionnels

Prévenir les risques professionnels

Votre auto-diagnostic vous alerte sur l'exposition de vos salariés aux risques professionnels. Votre structure doit certainement être confrontée aux situations suivantes :

- remplacement du personnel absent pour maladie
- problèmes de reclassement des salariés déclarés inaptes
- gestion de planning difficile liée aux employés qui ne peuvent plus effectuer certaines tâches
- accidents du travail

Vous pouvez agir et mettre en place des actions de prévention des risques professionnels. Car contrairement aux idées reçues, la pénibilité du travail n'est pas une fatalité, même dans les services à la personne !

Qu'est-ce que la prévention des risques professionnels ?

C'est l'ensemble des actions mises en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, réduire les contraintes physiques et psychiques auxquelles ils sont exposés et améliorer leurs conditions de travail.

Les enjeux pour la structure de services à la personne

- réduire l'absentéisme et limiter la gestion des remplacements dans l'urgence
- réduire les coûts liés au remplacements et aux cotisations pour accidents du travail et maladies professionnelles
- optimiser la performance et la qualité de service
- satisfaire les «clients»
- fidéliser les salariés

Les enjeux pour le salarié

- préserver sa santé
- exercer au mieux son métier, être en possession de toutes ses capacités
- être mieux préparé aux situations difficiles
- éviter les accidents du travail et les blessures
- éviter l'inaptitude et conserver son emploi

Conseil pour l'action

Pour identifier les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés, ne vous contentez pas de vos propres connaissances des situations de travail :

- interrogez les salariés sur leur vécu et leurs réalités quotidiennes. Ils travaillent seuls au domicile des «clients», ce sont eux qui connaissent le mieux leurs contraintes
- prenez le temps d'observer les salariés en plein travail, c'est le meilleur moyen de se rendre compte de leurs réelles difficultés
- appuyez-vous sur l'expertise du médecin du travail

1 Analyser et repérer les risques professionnels

Dans le secteur des services à la personne, les risques professionnels peuvent paraître difficiles à appréhender. De fait, on travaille au domicile des particuliers, les difficultés varient en fonction des lieux et des «clients», et les situations rencontrées sont chaque jour différentes. Néanmoins, on s'aperçoit que l'analyse de quelques données simples et la photographie de l'activité permettent de cerner rapidement le problème.

Analyser les données «santé»

Données à recueillir

	Douleurs et plaintes	Absentéisme	Inaptitudes / restrictions d'aptitudes	Maladies professionnelles	Accidents du travail
Nombre de salariés concernés sur l'année écoulée					
Evolution du phénomène sur les cinq dernières années	○ augmentation ○ diminution ○ stabilisation	○ augmentation ○ diminution ○ stabilisation	○ augmentation ○ diminution ○ stabilisation	○ augmentation ○ diminution ○ stabilisation	○ augmentation ○ diminution ○ stabilisation
Activité principale des salariés touchés (aide à la toilette, ménage...)	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...
Âge des salariés touchés	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...
Causes connues (mal de dos, épaules, chute, blessure...)	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...	salarié 1 : salarié 2 : etc...

Analyse

À la lecture de ce tableau, voyez-vous apparaître des éléments frappants ou récurrents ?

Par exemple :

- Les salariés touchés par des difficultés de santé exercent tous la même activité (aide à la toilette, prise en charge de «clients» lourdement handicapés...)
- La plupart des salariés touchés développe les mêmes problèmes (mal de dos...)
- L'absentéisme, les douleurs et les plaintes sont en augmentation, et ce depuis des changements dans la structure (réduction d'effectifs, nouveaux services...)
- ...

Vous avez ainsi une première idée des activités les plus exposées à des risques professionnels et du type de problèmes de santé développés

Conseil pour l'action

L'ensemble des risques professionnels repérés dans votre structure doivent être consignés dans un Document Unique d'Evaluation. C'est une obligation légale pour tout employeur depuis 2001. Ce document sert à établir un plan de prévention.

Répertorier les risques

Les grandes familles de risques professionnels

On distingue 8 principaux types de risques professionnels dans les services à la personne. Il faut tenir compte, avec vos salariés, des modalités d'exposition propres à votre structure, pour déterminer un plan d'actions qui soit pertinent.

Risques professionnels	Exemples de situations d'exposition
Risques liés aux déplacements	Secteur géographique de déplacement, milieu urbain ou rural, distances parcourues. Type et sécurité du véhicule (voiture, 2 roues, à pied...), stationnement possible, intempéries. Pression du temps, délais entre deux missions, énervement, précipitation, fatigue. Alcool, drogue, médicaments.
Risques de manutention, lombalgies Risques de troubles musculo-squelettiques (TMS)	Type d'activités (aide à la toilette, transferts, jardinage, repassage, lavage des sols,...). Absence de matériel adapté (lit médicalisé, chaise percée, planche à repasser...). Port de charges lourdes. Pénibilité des tâches. Exiguïté du domicile, aménagement intérieur. Temps alloué pour réaliser l'activité, délais, précipitation. Impossibilité de s'organiser à sa façon. Stress, fatigue.
Risques psycho-sociaux	Ces risques spécifiques sont traités en détail dans l'étape 3 «Réduire le stress et les conflits».
Risques de chutes (de plain pied, de hauteur...)	Aménagement du domicile inadapté (tapis, radiateur, étages...). Manque d'équipement (escabeau...). Réactions du «client» pouvant entrainer des gestes imprévisibles. Contrainte de temps (faire vite). Flou sur le contenu des missions (avoir ou non le droit de faire certaines tâches en hauteur, avec quoi ?...).

Risques d'accident domestique Risques d'explosion, incendie Risques de brûlure, blessure Risques électriques	Matériel vétuste (fer à repasser avec fil dénudé, casseroles avec manches cassés...). Fuites de gaz. Non-conformité électrique du domicile. Equipement inadapté, absence de produits ménagers adaptés... Activités ne devant pas être réalisées (changement d'une ampoule...).
Risques infectieux Risques AES (Accident d'exposition au sang)	Contact avec le «client» ou des enfants malades. Contact avec des objets souillés (seringues, etc.), rouillés (tétanos). Contact avec des déchets ménagers, des produits biologiques (urines, selles, crachat...). Epidémies et pandémies.
Risques chimiques	Patients revenant de chimiothérapie à domicile. Produits ménagers inadaptés ou dangereux...
Risques liés à l'environnement (bruit, conditions thermiques, poussières, fumée, etc.)	Habitation non chauffée, surchauffée, état insalubre du logement, équipements bruyants...

Se servir de l'état des lieux

En vous concentrant particulièrement sur les activités les plus exposées (voir analyse des données «santé» en page 15), servez-vous de votre état des lieux pour répertorier les différents risques auxquels sont confrontés vos salariés, parmi les 8 grandes familles.

La photographie de l'activité vous permet en effet de «balayer» l'ensemble des tâches effectuées (comment ? où ? avec quoi ? dans quels délais?...) et ainsi d'avoir une vision globale des risques potentiels.

Par exemple :

- Vous avez identifié dans votre état des lieux que vos salariés se déplacent en voiture pour aller d'une mission à une autre, et que les temps de trajet ne sont pas prévus dans leur planning. Vous pouvez donc répertorier un risque lié aux déplacements.
- Vous avez identifié dans votre état des lieux qu'une des activités principales des salariés est de réaliser les aides à la toilette de «clients» en perte d'autonomie, et qu'ils disposent rarement de lits adaptés. Vous pouvez donc identifier un risque lié à la manutention (risque de lombalgies ou de TMS).

Par ailleurs, déterminez la fréquence à laquelle les salariés sont exposés à chacun des risques repérés. En effet, les conséquences ne seront pas les mêmes selon que le salarié porte des charges lourdes une fois de temps en temps ou tous les jours.

Une fois les risques repérés, il s'agit de définir les actions prioritaires à mener pour les supprimer ou les réduire.

Attention ! S'il est intéressant de répertorier les risques selon ces 8 catégories pour ne pas en oublier, il n'existe pas pour autant une solution correspondant à chaque risque. Mais plutôt un ensemble d'actions qui permettront de prévenir tous les risques professionnels.

2 Agir pour prévenir les risques professionnels

Repenser l'organisation du travail

Bien plus que des investissements matériels coûteux, souvent impossibles à envisager lorsqu'on travaille chez les particuliers, quelques modifications de fonctionnement peuvent se révéler efficaces pour prévenir les risques professionnels.

Miser sur l'évaluation initiale des besoins
La visite d'un encadrant (responsable de secteur...) au domicile de chaque nouveau «client» est une étape indispensable pour prévenir les risques professionnels.
Elle permet de :

- connaître la situation du «client» (pathologie éventuelle, situation familiale...)
- connaître le lieu de travail et identifier les points pouvant poser problème (par exemple, présence de tapis avec risque de chute)
- identifier le travail à réaliser et «négocier» les limites avec le «client» et sa famille
- prévoir le temps nécessaire pour effectuer le travail, en fonction de la réalité du lieu et du matériel fourni
- prévoir, le cas échéant, du matériel ou des équipements complémentaires pour effectuer le travail en toute sécurité, demander au «client» des équipements plus adaptés
- transmettre les informations utiles à l'intervenant, pour la bonne réalisation de sa mission (via une fiche famille/ «client», une fiche de mission...) et lui permettre d'anticiper les problèmes
- sensibiliser les «clients» et leurs familles à la prévention des risques professionnels

Conseil pour l'action

Les encadrants de la structure (responsables de secteur...) ont un rôle central dans la prévention des risques professionnels. Pour leur permettre d'assurer ce rôle, il est nécessaire de les accompagner : sensibilisation, formation sur le sujet, aide à l'animation de groupes d'échanges...

Mieux gérer l'organisation du temps
Prendre des risques, se faire mal au dos..., tout cela est en partie dû au travail dans la précipitation et à la répétition des efforts. Pour préserver la santé des salariés, il est donc nécessaire de :

- s'assurer que les activités à réaliser correspondent au temps attribué, pour éviter que les salariés ne gèrent les contradictions entre les besoins réels et les moyens alloués
- prévoir les temps de déplacements dans les plannings (vigilance quant à l'amplitude horaire) et des temps de repos dans la journée
- organiser les tournées de façon à optimiser les temps de déplacements (mise en place de secteurs géographiques...),
- mettre en place des rotations, afin d'alterner les soins ou les activités pénibles avec des tâches nécessitant moins d'efforts, tout en faisant attention de ne pas trop multiplier les intervenants auprès d'un même «client» (risque au niveau de la transmission d'information et perte de sens au travail).

Mettre en place des procédures et des équipements spécifiques à certains risques
Certains risques spécifiques, auxquels les salariés sont exposés, doivent être définis et faire l'objet d'une procédure et d'actions adaptées :

- procédure à appliquer en cas de risques infectieux
- règles à respecter dans le cadre des déplacements en véhicule
- habilitations du personnel pour intervenir sur une installation électrique
- information du personnel sur les dangers des produits ménagers et information sur la lecture des étiquettes...
- mise à disposition d'équipements spécifiques par la structure (draps de glisse, GPS, gants de protection...)

N'hésitez pas à vous faire aider du médecin du travail pour les élaborer et échanger avec les salariés.

Adapter le fonctionnement à la pénibilité des tâches et aux personnes

- Prévoir un retour d'information avec l'intervenant, un mois après le démarrage de la mission, pour faire le point sur la situation réellement rencontrée et les besoins complémentaires qui s'avèreraient nécessaires.
- Mettre en place des binômes pour certaines missions difficiles (soins de patients lourds...) et pour assurer la continuité de service (soir et week-end).
- Organiser différemment l'activité de travail en cas de restrictions d'aptitude du salarié (missions différentes, moins fréquentes...) pour le maintenir en activité.
- Éviter de sur-exposer les hommes, sous prétexte qu'ils sont plus «forts», ne pas leur donner systématiquement les travaux les plus pénibles.

Former et informer les salariés

Connaître les «ficelles» du métier, savoir faire face aux différentes situations, est essentiel pour se préserver au travail. Pour prévenir les risques professionnels, la structure de services à la personne doit permettre cet apprentissage par :

- la mise en place de formations spécifiques (ergonomie, alcoolisme chez les personnes âgées, Alzheimer, aide à la toilette...)
- la professionnalisation des salariés, via un accompagnement vers des formations qualifiantes (DEAVS, CAP Petite Enfance...)
- l'intégration des nouveaux salariés (explication des tâches à effectuer, travail en binôme durant les premières missions, transmission des savoir-faire de prudence des anciens vers les nouveaux, sensibilisation aux risques professionnels...)

Manager les équipes et favoriser les échanges

Le soutien de la hiérarchie et des collègues est également primordial pour faire son travail en toute sécurité et en protégeant sa santé. Il s'agit de mettre en place :

- un soutien des encadrants pour poser les limites de ce que l'intervenant peut faire ou ne pas faire, auprès des «clients» et des familles (par exemple, ne pas faire les vitres s'il n'y a pas d'escabeau)
- une écoute et une aide concrète des encadrants dans la gestion des cas difficiles (par exemple, le refus d'une famille de s'équiper en lit médicalisé)
- des réunions d'échanges de pratiques entre les salariés pour permettre le partage des astuces et des «tours de main» permettant de préserver leur santé. Des ressources extérieures peuvent être sollicitées (médecin du travail, psychologue...)
- des retours de formation afin de faire bénéficier l'ensemble des intervenants de l'expérience de chacun
- un ou plusieurs salariés «référents techniques» de leurs collègues, pour les aider en cas de difficulté

Adapter le matériel et l'aménagement du domicile, fournir des équipements

Parfois, il est tout de même nécessaire d'adapter le matériel pour alléger la pénibilité et réduire les risques professionnels. Dans ce cas, cela passe par différentes actions :

- mise à disposition d'équipements spécifiques par la structure (draps de glisse, GPS, gants de protection...)
- mise à disposition d'équipements adaptés par le «client» ou sa famille (équipement de ménage en bon état, faible encombrement du domicile, lit médicalisé...)
- sensibilisation et formation des salariés à l'utilisation des équipements spécialisés
- travail en réseau avec les partenaires de la structure (médecins, hôpitaux...) pour anticiper les besoins en équipements spécialisés au domicile et mieux organiser leur mise en place
- sensibilisation des familles sur la possibilité de prise en charge des équipements spécialisés.

Bonnes pratiques

Service d'aide à domicile de l'Andelle : la pénibilité n'est pas une fatalité

Secteur : public (Communauté de communes)
Activité : aide à domicile pour personnes âgées, personnes handicapées ou personnes actives
Effectif : 80 salariées
Localisation : Charleval (Eure)

Mal de dos, postures contraignantes, arrêts maladies... Les aides à domicile travaillant dans la vallée de l'Andelle connaissent, comme partout ailleurs, des difficultés. Loin de les considérer comme «les risques obligatoires du métier», le service intercommunal a choisi d'agir pour réduire la pénibilité.

Point de vue

Au début, les collègues pouvaient penser que nous étions là pour porter un jugement sur leur travail. À présent, elles sollicitent notre rôle de conseil et d'accompagnement afin de bénéficier d'un regard extérieur sur les prises en charge. Nous échangeons sur les difficultés rencontrées, et ce travail d'équipe permet d'améliorer les conditions de travail et d'assurer une intervention optimale auprès du bénéficiaire.

Anita Longer,
auxiliaire de vie et référente technique

Zoom outil

Les constats

Au sein du service d'aide à domicile de l'Andelle, de nombreuses salariées sont touchées par des troubles musculo-squelettiques*. Les contraintes du métier - se baisser, soulever, répéter les mêmes gestes - commencent à peser sur la santé du personnel, et sur l'activité de la structure qui doit faire face aux arrêts maladie. Dans le souci de préserver les aides à domicile, et de faire évoluer les pratiques du service, la direction s'est engagée à trouver des moyens d'action permettant de réduire les risques professionnels.

L'action

La structure a mis en place un mode de fonctionnement original, en nommant deux «référentes techniques» elles-mêmes aides à domicile expérimentées.
Leur rôle : veiller à ce que leurs collègues exercent leurs missions dans les meilleures conditions possibles et leur apporter un soutien en cas de problème. Par exemple, elles se rendent au domicile de chaque nouveau bénéficiaire, au bout de quelques temps d'intervention, pour vérifier si le temps imparti ou le matériel fourni est adapté et suffisant.

Elles se déplacent également lorsque leurs collègues soulignent et remontent des difficultés, pour les aider à trouver des solutions. Elles peuvent ainsi être amenées à sensibiliser le bénéficiaire de manière à ajuster la prestation ou à proposer certains matériels complémentaires. Un travail effectué en lien étroit avec les responsables de secteur qui encadrent les équipes.

Parallèlement, la structure veille systématiquement à transmettre l'ensemble des informations nécessaires aux intervenantes, avant qu'elles ne se rendent chez un nouveau bénéficiaire ou lors des remplacements. L'objectif : leur permettre d'anticiper les tâches à effectuer, leur faire gagner du temps et réduire le stress lié à une nouvelle prise en charge. À terme, l'ensemble de ces informations doit être consigné dans un «dossier de transmission».

Un outil : les dossiers de transmission

En cours de mise en place, ce dossier personnalisé recense l'ensemble des informations concernant le bénéficiaire et le travail à effectuer. À l'intérieur, des fiches de mission détaillent notamment les différentes tâches à réaliser, le matériel à disposition, les aides techniques spécifiques, la nécessité d'effectuer ou non des transferts... Un outil qui permet d'appréhender les risques possibles.

Les résultats

La création des postes de référentes techniques et le développement des outils de transmission a contribué à une meilleure circulation de l'information au sein de la structure, et facilite la remontée des informations concernant des situations pénibles. Des solutions peuvent maintenant être trouvées plus rapidement. Reste la question des risques psychiques et de la difficulté à prendre du recul par rapport à la détresse des bénéficiaires. Elle se pose de plus en plus, et constituent peut-être le prochain chantier à mener pour la structure.

*affections des poignets, épaules, coudes...

Étape 3

Réduire le stress et les conflits

Réduire le stress et les conflits

Au regard de votre auto-diagnostic, il semble que les salariés de votre structure soient exposés au stress. Vous devez peut-être rencontrer les situations suivantes :

- les salariés sont de plus en plus confrontés à la détresse sociale des «clients»
- les salariés sont fatigués, n'ont pas de coupure dans la journée
- des conflits éclatent avec les «clients», leur famille, ou entre les salariés eux-mêmes

Dans ce cas, la prévention du stress au travail, ou des risques psychosociaux comme on les appelle, est à engager sans plus tarder.

Qu'est ce que la prévention du stress au travail ?

C'est l'ensemble des actions mises en place pour réduire les tensions qui s'accumulent dans le travail et les contraintes psychologiques auxquelles sont soumis les salariés, pouvant atteindre leur santé et leur implication dans le travail.

Les enjeux pour la structure de service à la personne

- anticiper les difficultés plutôt que de les subir
- éviter les situations conflictuelles
- améliorer la qualité de service et l'image de la structure
- satisfaire les «clients» et prévenir les risques de maltraitance
- favoriser les échanges et homogénéiser les pratiques
- fidéliser les salariés

Les enjeux pour le salarié

- être mieux préparé aux situations difficiles et savoir comment les gérer
- se sentir moins isolé dans son travail, se sentir soutenu
- préserver sa santé psychologique
- être reconnu dans son métier

Stress ou risques psychosociaux ?

Selon la définition officielle*, le stress «survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face». L'expression, plus large, de «risques psychosociaux» renvoie à des contextes de travail et à des risques plus variés : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, perte de repères ou de sens au travail, souffrance... Elle rappelle surtout que la santé psychique n'est pas seulement une question individuelle, mais qu'elle se construit dans la relation aux autres. Toutefois, l'expression «stress» est aujourd'hui la plus utilisée pour évoquer les difficultés d'ordre psychique dans le travail.

** de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail*

1 Comprendre le problème

Repérer les situations stressantes

Toutes les situations de travail ne sont pas stressantes. Pour y voir plus clair et agir là où se situent les problèmes, il est nécessaire d'être attentif à quelques signaux.

Les indicateurs d'alerte

- une augmentation de l'absentéisme (quelles en sont les causes ?)
- des départs, des démissions, un turn-over important
- des plaintes et des mécontentements exprimés auprès de l'encadrant de proximité et des collègues
- des salariés qui ne souhaitent plus participer aux projets de la structure et aux temps collectifs
- une fatigue et une nervosité visibles
- des conflits fréquents entre les salariés ou avec les «clients»
- des addictions à l'alcool et aux médicaments
- des salariés qui ne prennent pas leurs congés et interviennent auprès des personnes sur leur temps personnel

Au regard de ces indicateurs, vous voyez peut-être apparaître certaines situations de travail ou certaines missions particulièrement génératrices de stress. Par exemple :

- les conflits, les tensions et la nervosité se manifestent particulièrement lorsque plusieurs salariés interviennent au domicile du même (partagent-ils les mêmes pratiques ?)
- les salariés confrontés à des bénéficiaites aux pathologies lourdes sont fatigués, souvent absents... (sont-ils bien préparés pour faire face à ces situations ?)

Interroger les salariés

Parallèlement à l'analyse des indicateurs, il est nécessaire d'interroger les salariés sur leur vécu. Car le stress peut aussi passer inaperçu, si l'on ne donne pas l'occasion au personnel de l'exprimer. Et il peut se cacher là où on ne l'attend pas...

Au travers de tours de tables, d'échanges, de réunions collectives et d'entretiens individuels, il s'agit de favoriser la remontée des difficultés, sans que les intervenants craignent le jugement et la dévalorisation.

Prendre appui sur les réelles préoccupations des salariés permet de désamorcer les tensions à leur source, plutôt que d'avoir à gérer, un jour ou l'autre, une situation explosive.

Connaître les causes du stress et des conflits

Se servir de l'état des lieux

Une fois les situations potentiellement «stressantes» identifiées, à l'aide des indicateurs et du point de vue des salariés, il s'agit de repérer quelles peuvent être les sources des tensions dans le travail.

Pour cela, servez-vous de votre état des lieux. En effet, la photographie de l'activité vous a permis de «balayer» l'ensemble des tâches effectuées (comment ? où ? avec quoi ? dans quels délais?...) et ainsi d'avoir une vision globale des sources possibles de stress.

Il existe 4 grands types de sources, comme indiqué dans le tableau en page 24 :

- sources du côté du contexte économique et social de la structure
- sources du côté des contraintes du travail
- sources du côté des attentes du salarié
- sources du côté des relations de travail

Par exemple :

- Vous avez identifié dans votre état des lieux que vos salariés ont un temps très court pour effectuer leur travail, alors que vous êtes parallèlement engagé dans une démarche qualité. Vous pouvez donc identifier des sources de tensions du côté des contraintes du travail.
- Vous avez identifié dans votre état des lieux que les salariés n'ont pas de temps d'échanges de pratiques et que les encadrants sont peu disponibles. Vous pouvez identifier des sources de tensions du côté des relations de travail.

Reportez-vous au tableau en p.24 pour effectuer votre propre analyse.

Conseil pour l'action

Attention ! En aucun cas, il ne s'agit de trouver un coupable. Il y a rarement de responsable unique du stress. Mais plutôt des causes multiples à rechercher dans le fonctionnement de la structure.

Les principales sources de stress et de conflits

Sources de stress et de conflits	Exemples
Sources du côté du contexte économique et social de la structure (histoire de la structure, perspectives d'emploi, changements, stratégie, valeurs et engagements de la structure)	› Manque de visibilité sur l'avenir économique de la structure. › Précarité des emplois, faible rémunération, aléas sur le volume horaire › Impression de subir des évolutions du métier auxquelles on ne peut pas faire face ou qui remettent en cause les pratiques de travail (développement de procédures écrites, certification…). › Devoir rendre de plus en plus de comptes alors qu'on avait l'habitude de s'organiser comme on voulait. › Devoir s'adapter constamment à une nouvelle organisation, ou à une nouvelle direction.
Sources du côté des contraintes du travail (organisation du travail, gestion des ressources humaines, management, environnement de travail)	› Des moyens réduits ou inadaptés par rapport à la charge de travail. › Des exigences de qualité qui augmentent avec un temps d'intervention qui diminue. › Un manque de cadre et de limites dans les interventions à domicile, un rôle de chacun mal défini. › Devoir se dépêcher en permanence (temps de trajet non comptabilisés dans les plannings, de nombreux remplacements à effectuer dans l'urgence…). › Devoir gérer des situations de plus en plus complexes à gérer («clients» handicapés, atteints de Alzheimer, intervenants multiples au domicile…) sans moyens ni temps d'intervention complémentaire. › Un manque de coordination avec les remplaçants.
Sources du côté des attentes du salarié (compétences, autonomie, valeurs, identité, reconnaissance, intégration)	› Peu de sentiment d'appartenance à la structure, car on travaille seul au domicile des «clients» et on ne voit jamais les collègues ni la hiérarchie. › Impression de ne pas effectuer son travail correctement, par manque de temps ou de moyens. › Ne pas se sentir reconnu par la structure ou par les «clients». › Faible rémunération par rapport à l'investissement personnel. › Peu de possibilités d'évolution professionnelle.
Sources du côté des relations de travail (relations avec les collègues, avec l'encadrement, avec les personnes extérieures)	› Pas ou peu de soutien des encadrants sur le terrain, en cas de difficulté, manque de réactivité. › Absence de temps d'échanges collectifs, pas de partage de pratiques avec les collègues. › Des attentes et des visions différentes du métier entre salariés, selon les générations. › Détresse sociale des «clients», conflits familiaux, pathologies lourdes. › Conflits ou désaccords avec les familles des «clients».

2 Agir pour réduire le stress et les conflits

Définir la stratégie de la structure

Apporter de la stabilité au personnel passe avant tout par la définition d'une stratégie claire de la structure, notamment de la part de la direction. Une action qui peut paraître évidente, mais qui ne doit pas être négligée.

Partager des valeurs communes
Les salariés des services à la personne peuvent se sentir peu liés à l'organisme pour lequel ils travaillent. La définition des valeurs et le partage d'une vision commune du métier au sein de la structure sont une façon d'y remédier.

Les valeurs peuvent être de plusieurs ordres : qualité de service, réactivité, adaptabilité, proximité Dans tous les cas, elles doivent faire l'objet d'une construction avec les salariés et d'une communication en interne. Chacun doit les connaître et s'y retrouver.

Une fois définies, elles constituent l'image véhiculée par la structure en externe et sont des éléments de reconnaissance du métier.

Construire et poser un cadre
L'autonomie est appréciée par les salariés des services à la personne : pouvoir s'organiser à sa guise, réaliser le travail à sa façon… Mais cela ne signifie pas qu'ils ont envie d'être «lâchés en pleine nature» pour autant. Il est nécessaire qu'ils interviennent dans un cadre posé par la structure.

Ce cadre doit définir :
- ce que les intervenants peuvent faire ou ne pas faire durant leurs missions
- les tâches qu'ils doivent accepter ou pas
- le matériel qu'ils sont en droit d'exiger pour effectuer le travail
- les limites de leur relation avec les «clients» et leurs familles

Ces informations doivent être connues de tous, salariés comme «clients» et peuvent se traduire, par exemple, par une charte de l'usager signée par les «clients».

Il ne s'agit pas de rigidifier le système, mais de permettre au salarié de s'appuyer sur les consignes de la structure au lieu de prendre seul les décisions. Sans pour autant résoudre l'ensemble des problèmes, ce cadre constitue un outil pour mieux gérer les situations conflictuelles avec les «clients».

Pour être réellement efficace et que ce cadre ait du sens, il est nécessaire d'associer les salariés à sa définition, afin de tenir compte des situations de travail rencontrées sur le terrain.

Communiquer sur l'offre de services et développer les partenariats
En dernier lieu, il s'agit de mieux informer les intervenants sur l'offre de services de la structure et ses partenariats. Cela leur permet de créer du lien avec d'autres besoins qu'ils auraient détecté pour le «client» (portage de repas, assister à un repas du 3ème âge pour rompre l'isolement…). Cela favorise également l'implication des intervenants dans la vie de la structure et renforce le sens au travail.

Par ailleurs, la structure doit mettre en place les partenariats nécessaires avec les hôpitaux, assistantes sociales, médecins…, pour anticiper et faire face aux situations particulières (détresse sociale, sorties d'hôpital…).

Repenser l'organisation du travail

Sur le terrain, c'est à l'organisation du travail qu'il est nécessaire de s'intéresser pour prévenir le stress et les conflits professionnels. Quelques modifications dans le fonctionnement de la structure se révèlent souvent efficaces.

Miser sur l'évaluation initiale des besoins
Si l'évaluation initiale sert à prévenir les risques professionnels et la pénibilité physique, elle est tout aussi utile dans la prévention des risques psychosociaux.

La visite d'un encadrant au domicile de chaque nouveau «client», avant même la première mission, permet de :
- bien connaître le travail à effectuer et la situation du «client» (niveau de dépendance, détresse sociale, contact en cas de problème…)
- transmettre toutes ces informations au salarié amené à intervenir chez le «client» (en les consignant dans une «fiche de mission» récapitulative, par exemple), pour lui permettre d'anticiper les éventuelles difficultés
- présenter l'intervenant

› poser les limites de l'intervention avec le «client» et la famille, pour limiter au salarié d'avoir à gérer des situations conflictuelles
› prévoir le temps et les moyens nécessaires au salarié pour effectuer le travail et ainsi limiter le travail dans l'urgence et la pression
› communiquer les informations sur les autres intervenants au domicile (médecins, infirmières...) pour pouvoir mieux se coordonner avec eux

Au bout de quelques temps, il est intéressant de prévoir un temps d'échange avec le salarié pour voir si des réajustements sont nécessaires.

Répartir le temps et les missions

Travailler dans l'urgence et devoir se dépêcher en permanence créent beaucoup de tensions. Pour réduire la pression sur les salariés, une attention particulière doit être apportée aux plannings et au suivi des heures :

› prévoir les temps de déplacements entre chaque mission («je ne peux pas être chez ce «client» à 10h si je termine ma précédente mission à 10h»...)
› être vigilant quant à l'amplitude horaire et prévoir des temps de repos dans la journée et dans la semaine (s'assurer de la bonne application de la réglementation en la matière)
› allouer le temps nécessaire au salarié pour effectuer un travail de qualité
› intégrer les temps d'échanges, de régulation avec la famille, dans le temps de travail

Conseil pour l'action

Pensez également à questionner les salariés sur les leviers, les ressources, qui les aident aujourd'hui à faire face aux situations difficiles.
Selon les cas, les salariés arrivent à faire face grâce à :

› la solidarité et l'échange avec les collègues (échanger entre intervenants par téléphones portables...)
› le soutien de l'encadrement en cas de situation difficile (passer au bureau pour discuter après un décès...)
› l'autonomie et les marges de manœuvre pour mieux s'adapter aux différentes situations (aménagement d'horaires pour gérer une priorité, par exemple),
› le sentiment d'être utile et la reconnaissance de certains «clients» («mon rayon de soleil»), pour des salariés parfois eux-mêmes en détresse sociale

Ces leviers sont à développer, ou du moins à préserver dans le cadre des actions que vous mettrez en place.

De la même manière, les missions doivent être réparties de manière à limiter le stress :

› ne pas attribuer les situations les plus délicates (détresse sociale, «clients» lourdement handicapés...) toujours aux mêmes salariés
› mettre en place des binômes et des rotations pour les situations les plus difficiles
› veiller à ne pas affecter dans la durée et sur de forts volumes horaires, les mêmes salariés chez les mêmes «clients» (risque d'attachement affectif trop fort, stress lié à la perte de revenu en cas d'arrêt de la mission
› tenir compte, dans la mesure du possible, des souhaits des salariés en terme d'horaire et de jours de travail

Développer les échanges et la transmission d'informations

Entre les salariés

Isolés dans leur travail, les salariés des services à la personne ont besoin de partager leurs pratiques avec leurs collègues pour :

› se sentir moins seul, s'apercevoir que d'autres salariés rencontrent les mêmes problèmes
› confronter leur façon de faire dans les situations difficiles, bénéficier des idées des autres
› se coordonner lorsqu'ils sont plusieurs à intervenir chez le même «client»

Pour cela, il est nécessaire d'organiser des temps d'échanges collectifs, par le biais de réunions régulières et de groupes d'échanges de pratiques.
Des ressources externes peuvent être mobilisées (psychologue...).

À terme, ces réunions peuvent aboutir à la construction d'outils utilisés par les salariés : procédures écrites, mise en place d'un cahier de liaison lorsqu'il y a plusieurs intervenants au domicile, fiches repères pour la gestion des cas difficiles (décès, détresse sociale...).

Par ailleurs, il est nécessaire de prévoir un espace géographique de convivialité dans lequel les salariés peuvent se retrouver (salle de réunion, salle de pause), afin de favoriser ces échanges et développer le sentiment d'appartenance à la structure.

La gestion des remplacements est également une forte source de stress dans les structures de services à la personne.

Cela génère des craintes quant au mécontentement du «client» au retour de l'intervenant habituel, aux différences de pratiques, à la méconnaissance de la situation du «client» et des activités à réaliser par le remplaçant… Il est donc essentiel de favoriser les transmissions d'information aux remplaçants, notamment sur des durées longues (congés d'été, par exemple), via des outils spécifiques (fiches de mission où le salarié habituel décrit en détail ses activités), ou un accompagnement sur le terrain.

Avec les encadrants

Le soutien de l'encadrement est primordial en matière de stress et de conflits dans le travail. Là aussi, il s'agit d'organiser des temps d'échanges réguliers, entre les salariés et les encadrants, pour permettre :

- la remontée des difficultés et des dysfonctionnements rencontrés sur le terrain
- aux encadrants d'apporter des réponses à ces problèmes
- l'anticipation d'éventuelles autres difficultés

Cela peut se dérouler durant les réunions d'échanges de pratiques entre salariés, ou dans le cadre d'une réunion spécifique.

Par ailleurs, les salariés doivent pouvoir interpeller individuellement les encadrants, car certaines difficultés ne peuvent pas se traiter en collectif :

- mise en place de permanences pour des rencontres individuelles
- possibilité de prendre rendez-vous avec l'encadrant
- astreinte, numéro de téléphone en cas d'urgence

Professionnaliser la gestion des ressources humaines

Former le personnel

Être démuni ou ne pas savoir quoi faire face à des situations de travail complexes ou difficiles est une source de stress. Pour prévenir les risques psychosociaux, la structure de services à la personne doit permettre aux salariés d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exercice de leur métier :

- mise en place de formations spécifiques pour les intervenants (premiers secours, alimentation de l'enfant, alcoolisme chez les personnes âgées, démence…) comme pour les encadrants (gestion de conflits, animation de réunions…)
- accompagnement vers des formations qualifiantes (DEAVS, CAP Petite Enfance…), qui permet par ailleurs de valoriser le professionnalisme du salarié par un diplôme et de reconnaître ses compétences.

Intégrer les nouveaux arrivants

Là encore, il s'agit de ne pas laisser les salariés seuls ou démunis dans leur quotidien de travail. La structure doit prévoir un processus d'intégration pour chaque nouvel embauché :

- identification des compétences à détenir pour effectuer les différentes missions
- explication des tâches à effectuer et prise de conscience des réalités du métier
- travail en binôme durant les premières missions, tutorat, transfert de savoir-faire des anciens vers les nouveaux

Mettre en place l'entretien professionnel et favoriser la reconnaissance

Organisé de manière régulière (en général tous les ans), l'entretien professionnel est l'occasion de :

- prendre du recul sur les pratiques, évaluer le travail
- identifier les attentes du salarié, ses souhaits d'évolution
- repérer ses besoins en formation

Parallèlement, il est également nécessaire de donner toute sa valeur au travail effectué :

- valoriser les compétences
- favoriser la validation des acquis de l'expérience (VAE)
- faire évoluer les salariés expérimentés vers des missions plus complexes ou le tutorat de nouveaux embauchés
- donner des responsabilités (référent technique auprès des autres salariés…)

sont autant d'actions qui apportent du sens et une reconnaissance au travail.

Bonnes pratiques

CCAS du Trait : réunions et fiches pratiques pour mieux vivre le travail

Secteur : public (Centre Communal d'Action Sociale)
Activité : aide à domicile pour personnes âgées ou handicapées, accompagnement au transport
Effectif : 32 salariées
Localisation : Le Trait (Seine-Maritime)

Seules face aux bénéficiaires et à leur famille, face à leur détresse et à leur perte d'autonomie, les aides à domicile vivent parfois des situations difficiles et sources de stress. La direction du CCAS du Trait en a pris conscience, et a mis en place une démarche originale pour rompre l'isolement des professionnelles.

Point de vue

« Toutes les salariées ne sont pas volontaires, car les ateliers se déroulent sur un temps personnel non rémunéré. Nous savons que cela peut être un frein, mais c'est le meilleur compromis que nous ayons trouvé en l'état actuel du financement des prestations. Cela semble fonctionner ainsi, mais il n'est pas exclu que la formule évolue. »

Sophie Varin,
responsable du service gérontologie du CCAS du Trait

Zoom outil

Les constats

À l'occasion d'un bilan du fonctionnement de la structure, les aides à domicile ont pu faire remonter leurs difficultés quotidiennes, notamment les situations délicates auxquelles elles doivent faire face : détresse sociale des usagers, soucis de santé, conflits familiaux, décès du bénéficiaire… Ces moments sont éprouvants, il n'est pas toujours évident pour elles de savoir comment réagir, et quelles sont les procédures. Consciente du problème, la direction du CCAS a souhaité mieux les outiller.

L'action

Des «ateliers de convivialité» ont été proposés aux aides domiciles : des réunions d'environ 1h30, se déroulant sur le temps du déjeuner. Chacun amène son repas, le service offre le dessert et les boissons, et l'on parle de choses et d'autres durant le déjeuner. Ensuite, un thème défini par avance est abordé sous forme d'échanges de pratiques entre les aides à domicile. Ce temps de travail est co-animé par les deux responsables du service.

Pour participer aux ateliers, un «appel à candidatures» est lancé. Le groupe est limité à une dizaine de participantes à chaque fois. Le principe : un groupe suit un thème durant 3 ou 4 séances, puis un autre groupe prend le relais. Les thèmes sont proposés et choisis par les aides à domicile et la direction. Ils concernent des situations vécues sur le terrain : décès inattendu d'un bénéficiaire, accompagnement de la fin de vie, dénutrition, ont été les premiers sujets abordés.

Les échanges portent sur les pratiques des unes et des autres, le comportement possible à adopter face aux difficultés, la marche à suivre. Et ils donnent lieu à un outil conçu avec les salariées : les «fiches pratiques de recommandations».

Un outil : les fiches pratiques

Ces fiches détaillent, pour une situation particulièrement difficile, les réactions possibles de l'aide à domicile, l'analyse du problème, les personnes à alerter et le suivi à réaliser. Elles constituent un support sur lequel les salariées peuvent désormais s'appuyer pour gérer les contextes délicats.

Les résultats

Aujourd'hui, la formule semble fonctionner au CCAS du Trait. Si tout le monde n'est pas volontaire pour participer aux ateliers de convivialité, certaines aides à domicile reviennent et les groupes sont chaque fois complets. Ces réunions répondent à un réel besoin de se rencontrer, de s'exprimer, d'échanger, de constater que l'on n'est pas seule à rencontrer des difficultés.

La direction et les élus, engagés par ailleurs dans une volonté d'améliorer la qualité de service, y voient également une manière de professionnaliser les salariées et d'harmoniser les pratiques.

Étape 4

Professionnaliser les salariés et faire évoluer les compétences

Professionnaliser les salariés et faire évoluer les compétences

Votre auto-diagnostic révèle une nécessité de professionnaliser vos salariés. Votre structure fait certainement face aux situations suivantes, de manière plus ou moins régulière :

- les formations sont réalisées au cas par cas, en fonction des demandes individuelles et non d'un plan de formation global
- les salariés sont peu motivés pour aller en formation
- les encadrants voient leur métier évoluer mais n'ont pas toutes les connaissances pour faire face aux nouvelles exigences
- les temps d'échanges entre salariés sont peu nombreux...

Une démarche structurée et anticipée de gestion des compétences peut vous aider à remédier à cela. Car aujourd'hui, chaque structure a besoin de faire évoluer sa pratique du métier !

Qu'est ce que la professionnalisation ?

C'est l'ensemble des actions permettant aux salariés d'acquérir et de développer leurs connaissances et leurs compétences professionnelles. Au niveau de la structure, c'est l'amélioration continue des procédures, de l'organisation du travail, du fonctionnement, pour répondre toujours mieux à ses missions.

Les enjeux pour la structure de services à la personne

- adapter les compétences des salariés aux nouveaux besoins des «clients»
- développer de nouveaux services
- améliorer l'image de la structure, valoriser le professionnalisme des intervenants auprès des «clients»
- se démarquer de la concurrence
- limiter le risque de maltraitance
- fidéliser les salariés, les maintenir dans l'emploi

Les enjeux pour le salarié

- être reconnu dans son métier, valoriser ses compétences
- être mieux préparé pour faire face aux différentes situations de travail
- conserver son emploi, développer son employabilité
- connaître les «ficelles du métier» permettant de préserver sa santé

1 Analyser la situation

Quelles sont les compétences nécessaires pour la structure ?

Avant tout, il est indispensable de connaître les compétences dont la structure de services à la personne a besoin, pour exercer les prestations qu'elle propose ou qu'elle souhaite développer à l'avenir.

Se servir de l'état des lieux
Grâce à la photographie de l'activité, vous avez une vision d'ensemble :

- des prestations proposées par votre structure
- des missions et des tâches que doivent effectuer les salariés
- du découpage et de la fréquence de chacune de ses tâches
- des exigences du travail en termes de qualité, de délais…
- des besoins et des demandes des «clients» et de leur évolution dans le temps

Au regard de ces informations, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles compétences faut-il pour exercer ces missions et ces différentes tâches ?
- Des diplômes ou des qualifications spécifiques sont-ils nécessaires (DEAVS, CAP Petite enfance, habilitation…) ?
- Une expérience professionnelle est-elle indispensable pour effectuer certaines missions ?
- Les salariés doivent-ils être polyvalents ou sont-ils spécialisés sur un type de mission ou de tâche ?

En répondant à ces questions, vous avez un premier aperçu du type de profil dont la structure a besoin pour fonctionner.

Attention, il s'agit de s'intéresser aussi aux besoins futurs en compétences, qui permettront de développer de nouvelles prestations et de répondre à l'évolution des besoins.

Interroger les salariés
Bien sûr, il est difficile de se contenter d'une vision théorique des missions et des tâches, pour repérer les compétences dont la structure a besoin. Car la réalité quotidienne du travail est souvent différente de ce qui est prévu par le cadre d'intervention, et dans les services à la personne, elle peut-être le fruit «d'arrangements» entre le salarié et le «client».

Conseil pour l'action

L'ensemble des informations sur les compétences nécessaires peuvent être consignées dans une «fiche de fonction». Celle-ci détaille les missions, activités, compétences, qualifications, diplômes éventuels et aptitudes nécessaires pour occuper chacun des postes dans la structure. Les fiches de fonction servent notamment lors du recrutement de nouveaux salariés.

En interrogeant les salariés sur leur façon de faire, sur les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail, sur les solutions qu'ils mettent en place, vous pouvez détecter d'autres compétences nécessaires, que vous n'aviez pas repérées de prime abord.

Par exemple, une aide à domicile chargée de faire le ménage et de préparer les repas d'une personne âgée ne se contente pas toujours de ces tâches. Elle peut être amenée à accompagner la personne pendant le repas pour être sûre qu'elle mange, ou à être vigilante à ce qu'elle change de vêtements régulièrement (compétences de veille et d'accompagnement).

Quelles sont les compétences disponibles au sein de la structure ?

Il s'agit maintenant de repérer les compétences actuelles des salariés de la structure : correspondent-elles aux compétences nécessaires ? Les salariés disposent-ils de compétences inexploitées par la structure ? Faut-il faire évoluer certaines compétences ?

Conseil pour l'action

Attention, contrairement aux idées reçues, le travail dans les services à la personne ne relève pas de qualités naturelles (qui par ailleurs sont généralement attribuées aux femmes), mais nécessite des compétences professionnelles qu'il convient d'identifier, de faire acquérir et de développer.

Repérer les compétences disponibles
Grâce à la photographie de l'activité, vous disposez de certaines informations :
- diplômes, habilitations et qualifications de chaque salarié
- expérience professionnelle de chaque salarié
- compétences utilisées pour réaliser l'activité

En complément, répondez aux questions suivantes :
- Les salariés ont-ils fait des formations complémentaires au sein de la structure ou auparavant (prise en charge de la maladie d'Alzheimer, premiers secours...) ?
- Les salariés ont-ils développé des savoir-faire spécifiques (aide à la toilette, gestion des situations difficiles...) ?
- Quelles compétences ont-ils acquises lors de leurs précédentes expériences professionnelles, pouvant être utilisées au sein de la structure ?

L'entretien professionnel entre le salarié et l'encadrant peut être l'occasion de recueillir ces informations, tout comme l'organisation d'un temps d'échange collectif avec plusieurs salariés.

Identifier les besoins et les possibilités d'évolution

L'ensemble des informations sur les compétences peuvent être reportées dans une grille de compétences. Celle-ci retrace d'un côté les compétences nécessaires et de l'autre les compétences disponibles et le degré d'expertise, et ce pour chaque salarié.

Grille de compétences

		Qualification	Formations continues métier				Formations préven
NOM	PRÉNOM	Par exemple : DEAVS ou CAP Petite Enfance	Par exemple : Alzheimer	Par exemple : Accompagnement des personnes en fin de vie	etc...	etc...	Par exemple : Ergonomie

cocher la case quand le salarié a la qualification / le diplôme et indiquer la date d'obtention

Cocher la case quand le salarié a reçu la formation

Cet outil permet de visualiser les possibilités de faire évoluer les salariés vers des missions ou des tâches différentes :

- prise en charge de missions plus complexes ou nouvelles, polyvalence
- tutorat, accompagnement des nouveaux collègues
- fonction de référent auprès des collègues, pour les aider à régler les difficultés sur le terrain

Ce type d'évolution professionnelle constitue une reconnaissance des compétences du salarié. C'est une façon de valoriser le travail effectué et de maintenir la motivation.

Parallèlement, il peut manquer certaines compétences au sein de la structure, pour assurer les prestations actuelles ou pour répondre aux nouveaux besoins des «clients». Dans ce cas, il est nécessaire de faire évoluer les compétences des salariés :

- transfert de savoir-faire en interne
- formations organisées en interne ou au sein d'un organisme extérieur
- VAE (validation des acquis de l'expérience), période de professionalisation
- recrutement de nouvelles compétences

tion des risques		Compétences métier / compétences transversales					
etc...	etc...	Par exemple : Bonne pratique hygiène et propreté	Par exemple : Aisance relationnelle	Par exemple : Aide à la toilette	Par exemple : Maîtrise des équipements mis à disposition	etc...	etc...

Inscrire le degré d'expertise du salarié
C : Confirmé (personnel expérimenté)
Q : Qualifié (personnel peu expérimenté)
D : Débutant (personnel non expérimenté)

2 Faire évoluer les compétences

Conseil pour l'action

Attention à ne pas générer de frustration du côté du salarié. Il existe parfois un décalage entre les efforts de professionnalisation qui lui sont demandé et la reconnaissance (financière ou dans le contenu des missions) qui lui est accordé.

Mettre en place les entretiens professionnels

S'ils n'existent pas encore dans votre structure, il est opportun de mettre en place les entretiens professionnels. Ils sont à la base de toute démarche de professionnalisation. Comment connaître, en effet, les compétences mises en œuvre par les salariés ainsi que leurs souhaits d'évolution, si aucun moment d'échange entre les salariés et les encadrants n'est organisé ?

Dans le secteur des services à la personne, l'entretien professionnel est d'autant plus important que les intervenants sont isolés dans leur travail, et disposent de peu d'occasions d'échange avec les encadrants.

La règlementation veut que l'entretien professionnel soit organisé au minimum une fois tous les 2 ans, mais il est intéressant de le réaliser tous les ans, pendant le temps de travail et pour chaque salarié. Il permet de :

- mieux connaître les compétences détenues et potentielles du salarié
- expliquer au salarié les projets de la structure, les nouveaux besoins, les changements à venir
- connaître les souhaits d'évolution du salarié
- envisager les possibilités de professionnalisation du salarié

Quelques règles sont nécessaires pour le mener à bien :

- le salarié et l'encadrant doivent pouvoir préparer l'entretien à l'aide, par exemple, de la fiche de fonction ou de la grille de compétences établie par la structure et des questions sur lesquelles ils se seront préalablement mis d'accord
- ce doit être un moment d'échange spécifiquement dédié à l'entretien, où chaque partie s'exprime
- l'encadrant doit prendre en compte l'éventuelle difficulté du salarié par rapport à l'écrit et adapter les supports d'entretien en fonction
- il doit aboutir à une évaluation partagée des compétences du salarié et à la définition d'un parcours d'évolution professionnelle (objectifs, formations éventuelles, délais)
- il s'accompagne d'un suivi dans le temps (respect des engagement fixés, bilans ponctuels)

Construire un plan de formation

La formation est l'un des moyens privilégiés pour faire évoluer les compétences des salariés. Pour être efficace, elle ne doit s'envisager au coup par coup, au gré des demandes individuelles ou des réunions proposées par des partenaires, mais dans le cadre d'un plan de formation annuel (ou pluriannuel), qui prend en compte :

- les besoins en compétences de la structure
- les compétences actuelles des salariés
- le projet d'évolution construit avec eux lors des entretiens professionnels.

Plusieurs enjeux, plusieurs niveaux de formation

La formation peut être mise en œuvre pour répondre à différents enjeux : développer la qualité de service, offrir de nouvelles prestations, répondre aux exigences règlementaires, prévenir les risques professionnels

À chacun des ces enjeux correspondent des formations spécifiques et des niveaux de formation différents :

- formations métiers (prise en charge de la maladie d'Alzheimer, utilisation d'un lit médicalisé, nutrition chez l'enfant...)
- formations qualifiantes (Assistante de vie aux familles...) et/ou formations diplômantes (DEAVS, CAP Petite enfance...)

Adapter les formations

Il n'est pas rare, dans les services à la personne, que les salariés soient éloignés de la formation. Les niveaux de qualification

sont plutôt faibles et les salariés entretiennent parfois un rapport difficile avec l'écrit.

Il donc indispensable de «dégoupiller» l'image scolaire de la formation, et de lever les craintes liées à la remise en questions et à l'apprentissage de nouvelles connaissances.

Pour cela, il est nécessaire de :
- développer autant que possible des modalités pédagogiques diversifiées, permettant de s'adapter aux besoins et aux attentes des salariés (formation en situation de travail, transfert de savoir-faire des anciens vers les nouveaux, échanges de pratiques...)
- prendre ancrage sur le métier des salariés formés, sur les situations de travail vécues, permettre une réflexion sur sa pratique
- pour les formations qualifiantes ou diplômantes, afin d'éviter la mise en échec, porter une attention particulière à l'évaluation du niveau de pré-requis que nécessite le suivi de la formation.

Soigner le recrutement et l'intégration

Le processus de recrutement

Tout commence par là. Pour la structure, il s'agit de recruter des salariés :
- disposant des compétences nécessaires pour réaliser les différentes prestations
- ayant pleinement connaissance des réalités du métier et de ses contraintes, pour éviter toute déception et toute mise en difficulté
- ayant un intérêt réel pour l'accompagnement des personnes et la notion de service.

Le processus de recrutement doit donc être formalisé :
- fiche de fonction détaillant les missions, activités, qualifications, les compétences et le niveau d'expérience attendus
- grille de questionnement pour l'entretien
- utilisation de la mise en situation professionnelle ou de la méthode par habiletés, si possibilité

L'intégration

La professionnalisation des salariés se jouent dès leur arrivée. Pour favoriser l'intégration des salariés, et l'harmonisation des pratiques entre les différents intervenants de la structure, il est nécessaire d'accompagner les nouveaux arrivants. Une étape d'autant plus nécessaire que les salariés des services à la personne travaillent bien souvent seuls au domicile des «clients».

Le processus d'intégration peut passer par :
- la présentation de l'offre de service de la structure, sa stratégie, ses partenaires sur le territoire
- la remise d'un livret d'accueil, détaillant les valeurs de la structure et le cadre d'intervention (charte, si elle existe) ainsi que le fonctionnement interne
- la sensibilisation aux conditions de travail et à la prévention des risques professionnels
- la réalisation des premières missions en binôme avec un salarié plus ancien
- la réalisation de missions «simples» au début, avec une évolution vers des missions nécessitant plus d'expérience.

Conseil pour l'action

N'hésitez pas à avoir recours aux dispositifs de professionnalisation existants : DIF (droit individuel à la formation), VAE (validation des acquis de l'expérience), période de professionnalisation. Renseignez-vous auprès de l'organisme auquel vous cotisez au titre de la formation.

Bonnes pratiques

Le CCAS de Bois-Guillaume mise sur le professionnalisme

Secteur : public (Centre Communal d'Action Sociale)
Activité : aide à domicile, portage de repas, aide ménagère
Effectif : 25 salariées
Localisation : Bois-Guillaume (Seine-Maritime)

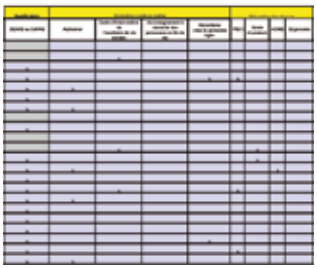
La politique du CCAS de Bois-Guillaume est claire en matière de service à la personne : toutes les aides à domicile doivent pouvoir bénéficier de formations, pour se perfectionner dans leur métier.
Objectif : fournir un service public de qualité.

Point de vue

Bien sûr, nous tenons compte de la valeur professionnelle dans la rémunération des aides à domicile. Au sein de notre service, les salariées ayant le DEAVS ont un indice salarial plus important. C'est aussi un élément qui les motive à s'engager dans la formation.

Sylvie Juilien,
responsable du CCAS de Bois-Guillaume / Service solidarité

Zoom outil



Les constats

Le CCAS de Bois-Guillaume a toujours eu une politique de formation visant à former 1 à 2 aides à domicile par an au DEAVS (Diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale). Un diplôme qui confère des compétences aux intervenantes, notamment sur la relation d'aide, l'écoute, les règles professionnelles, l'éthique…

Pour la structure, il s'agit d'un gage de qualité valorisé auprès des bénéficiaires. L'enjeu pour les élus de la commune et pour la direction du CCAS, est d'assurer un service public toujours plus adapté aux besoins des habitants. Un enjeu d'autant plus capital que la concurrence s'accroît sur le secteur.

L'action

Loin d'être une obligation, la formation au DEAVS est proposée aux salariées durant leur entretien professionnel annuel, par ordre d'ancienneté et sur la base du volontariat. Aujourd'hui, la quasi-totalité de l'équipe est titulaire du diplôme.
La plupart des aides à domicile l'a obtenu par le biais d'une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), dans laquelle le CCAS les accompagne.

Au-delà du diplôme, la structure a développé un parcours de formation «sur-mesure» en collaboration avec d'autres CCAS de la région. Des modules répondant aux besoins spécifiques des aides à domicile ont été créés : aide à la toilette, prise en charge de la maladie d'Alzheimer, accompagnement de la fin de vie, alcoolisme chez les personnes âgées ou encore ergonomie. Ils permettent aux équipes de se professionnaliser et de se préserver dans l'exercice leur métier.

Un outil : la grille de poly-compétences

Mise en place récemment, la grille permet de visualiser en un coup d'œil la situation de chaque salarié. Elle récapitule l'ensemble des formations effectuées, la carrière du salarié au sein du CCAS, son niveau d'expertise… Elle permet de repérer rapidement les possibilités d'évolution et sert à construire le plan de formation.

Les résultats

Aujourd'hui, le processus ne se déroule par sans réticence et sans crainte. Il est parfois difficile, pour certaines aides à domicile dont le niveau scolaire est peu élevé, de passer les pré-requis nécessaires à l'obtention du DEAVS. Du temps est souvent nécessaire pour accepter de «passer le cap».

Néanmoins, les salariées semblent majoritairement favorables à la démarche, et particulièrement demandeuses des modules de formations complémentaires. C'est pour elles une occasion de prendre du recul sur leurs pratiques.

Pour la direction du CCAS, le pari du professionnalisme est réussi et lui permet d'envisager actuellement une certification qualité par l'AFNOR.

Étape 5

Outiller les encadrants

Outiller les encadrants

Au regard de votre auto-diagnostic, il semble nécessaire de mieux outiller les encadrants dans votre structure. Cela signifie que vous devez faire face à des situations telles que :

- l'éclatement des responsabilités, la confusion des rôles entre la direction, les encadrants et les bénévoles
- une charge de travail bousculée par la gestion des urgences (remplacement...), un manque de présence sur le terrain au domicile, un faible taux d'encadrement comparativement à d'autres secteurs
- des exigences croissantes dans le métier (renouvellement d'agrément qualité, certification ou évaluation externe, obligations réglementaires...)
- des outils de travail sous-utilisés (logiciels métiers, fiches de postes...)

Remise à plat du fonctionnement, formation, accompagnement et sensibilisation, sont les solutions permettant de répondre à ces problématiques.

Qui sont les encadrants ?

Dans les services à la personne, les encadrants sont ceux qui encadrent et organisent le travail des salariés qui interviennent sur le terrain. Qu'il s'agisse de responsables de secteurs, de responsables administratifs, de coordinateurs..., leur rôle est central dans l'amélioration des conditions de travail.

Les enjeux pour la structure de service à la personne

- développer la capacité à répondre aux enjeux de qualité de service, réglementaires et économiques
- professionnaliser la gestion administrative et la gestion des ressources humaines
- gagner en efficacité sur le plan de l'organisation du travail
- disposer des compétences nécessaires pour développer la prévention des risques et la professionnalisation des salariés.

Les enjeux pour les salariés

- pour l'encadrant lui-même : améliorer ses conditions de travail, limiter la surcharge de travail, renforcer les moyens pour exercer ses missions, se sentir reconnu
- pour les intervenants : pouvoir compter sur une présence de l'encadrant sur le terrain, être écouté et soutenu dans les situations difficiles, bénéficier d'une politique de prévention des risques professionnels et de professionnalisation.

1 Redéfinir «qui fait quoi ?»

Une organisation confuse, des missions aux contours flous et des activités inégalement réparties, nuisent à la fois aux conditions de travail des encadrants et à celles des intervenants qui risquent de s'y perdre et de ne pas bénéficier de l'appui dont ils ont besoin. Autrement dit, outiller les encadrants commence par une clarification du fonctionnement.

Se servir de l'état des lieux

Grâce à la photographie de l'activité, vous avez identifié :

- Qui sont les salariés de la structure, leurs fonctions, leurs compétences ?
- Quelles sont les différentes activités des salariés, leur découpage dans la journée, leur répartition ?

et ce, y compris pour les fonctions administratives et d'encadrement.

Vous avez donc une première idée de «qui fait quoi» dans la structure, au niveau des encadrants. Mais peut-être pas, justement. Vous avez peut-être constaté, au contraire, que les fonctions et les activités de chacun n'étaient pas si faciles à définir, que les missions des uns et des autres n'étaient pas claires, qu'elles se recoupaient ou se chevauchaient.

Cela doit vous alerter sur la nécessité de remettre à plat l'organigramme et la répartition des activités.

Distinguer le rôle des différents niveaux de management

Elus, bénévoles, direction, responsables de service…, tout le monde n'a pas le même rôle. Il s'agit de remettre à plat l'organigramme de la structure et de bien répartir les missions et les activités en tenant compte des fonctions de chacun.

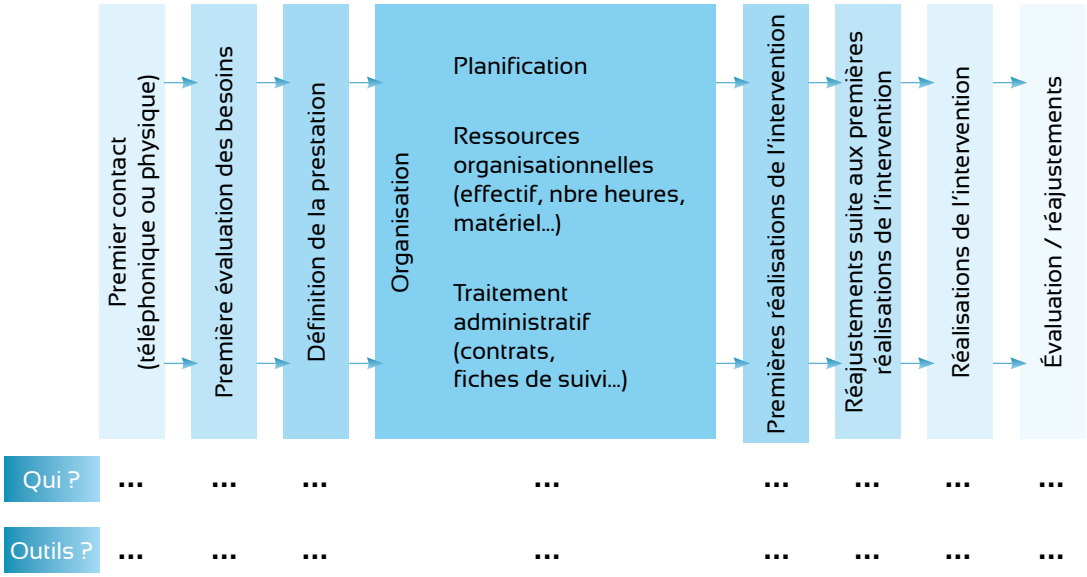
Par exemple, on peut définir que :

- les encadrants de proximité (responsables de secteur…) sont en charge des activités centrées sur les «clients» telles que l'analyse des besoins et la définition du plan d'aide, ainsi que l'appui aux intervenants (organisation du travail, plannings, résolution des difficultés…)
- la direction est en charge du développement de la structure, des relations avec les partenaires sur le territoire, de la mise en place du plan de formation, de la politique de qualité de service (renouvellement d'agrément, certification…)
- les fonctions administratives sont chargées des activités de gestion et de comptabilité, du suivi des heures, suivi des contrats

Il peut être intéressant d'élargir le périmètre de l'organigramme à des personnes ressources «mutualisables». Pour les CCAS, par exemple, le personnel de la mairie peut intervenir en soutien (RRH, responsable qualité, contrôleur de gestion…).

Préciser «qui fait quoi» à chaque étape

Pour fonctionner efficacement et dans les meilleures conditions, au-delà du rôle général de chacun, il est nécessaire de préciser plus finement les missions des encadrants à chaque étape.
Il s'agit de décrire les différentes étapes du processus métier, le «qui fait quoi» à chacune d'entre elles, les outils et supports existants ou à développer (fiche d'évaluation initiale des besoins, fiches de mission, support d'évaluation qualité au domicile), comme indiqué dans le schéma ci-dessous.



De cette manière, chacun s'y retrouve : les «clients» en terme de qualité de service et les salariés de la structure en terme de clarté et de facilitation du travail.

2 Se doter d'outils performants

Conseil pour l'action

Attention, comme tous les outils de travail, les outils de gestion et les outils informatiques des encadrants doivent être choisis et construits avec ceux qui les utilisent, en fonction de leurs réalités quotidiennes de travail. Dans le cas contraire, ils peuvent susciter des craintes, être perçus comme des instruments de contrôle ou constituer une lourdeur supplémentaire.

Prévenir les risques professionnels, réduire le stress ou développer la professionnalisation des salariés : l'ensemble des pistes d'amélioration des conditions de travail décrites dans les étapes 2 à 4 nécessite une implication des encadrants de la structure. Et pour cela, ils doivent disposer des outils et des moyens nécessaires.

Des moyens humains et matériels

Cela paraît évident, mais pour manager, il faut des encadrants ! Or, dans le secteur des services à la personne, le taux d'encadrement est souvent trop faible pour répondre aux nombreux enjeux des structures. Ainsi, la première action à mener est de se doter d'une équipe suffisante pour :

- suivre et soutenir les intervenants de terrain
- mettre en place les démarches de qualité de service, de professionnalisation et de prévention des risques professionnels au sein de la structure.

La deuxième action se situe sur le plan matériel. Les encadrants ont besoin de s'appuyer sur des outils informatiques performants pour travailler efficacement.

Mieux équiper le service «administratif» en postes informatiques et en logiciels adaptés est une piste à ne pas négliger, tout comme l'utilisation de systèmes de télégestion, pour optimiser et alléger la charge de travail (suivi des heures et des frais kilométriques, par exemple).

Il s'agit également d'optimiser les outils de suivi existants : éviter les doublons dans les tableaux de suivi, alléger certaines saisies…

Enfin, les outils informatiques sont quelquefois sous-utilisés, du fait d'un manque de connaissance. Il est essentiel de prévoir des formations complémentaires, à l'utilisation des outils courants (excel…) ou des logiciel métier, car ils peuvent constituer une aide précieuse pour la gestion des planning ou encore l'édition des devis.

Des procédures claires

Au-delà des moyens humains et matériels, la gestion administrative de la structure doit être dotée de procédures claires et connues de tous. Qu'il s'agisse de la modulation et du suivi des heures, de la gestion des déplacements, de la gestion des contrats ou du suivi qualité, chaque encadrant doit pouvoir se référer à des procédures communes.

L'objectif : faciliter le travail, optimiser le temps de traitement et uniformiser les pratiques. Bien sûr, il ne s'agit pas d'imposer des procédures «toutes faites», mais de construire, avec l'encadrement et les salariés, des solutions adaptées au contexte de la structure et qui simplifient le travail de tous.

3 Professionnaliser la gestion des ressources humaines

Dans les étapes 2 à 4 de ce guide, il apparaît que la gestion des ressources humaines joue un rôle primordial, tant dans la préservation de la santé des salariés, que dans la réduction du stress ou le développement de la professionnalisation.
Certains moments-clés de la «GRH» sont à soigner particulièrement :

- recrutement
- intégration des nouveaux salariés
- repérage et évaluation des compétences
- entretiens professionnels
- formation et parcours professionnels

Ces différentes composantes de la «GRH» doivent être identifiées dans la structure et

faire l'objet de procédures claires et partagées par tous, tout comme la gestion administrative. Autrement dit, il s'agit de définir les différentes étapes à suivre, les points de vigilance, les outils à utiliser.

Et précisément, il est nécessaire de se doter d'outils de «GRH» communs : liste de questionnement pour les recrutements, grille de compétences utilisée lors des entretiens professionnels ; et pour réaliser un plan de formation collectif : modèle de plan de formation, grille d'entretien professionnel…

Par ailleurs, selon leur profil et leur expérience, les encadrants peuvent avoir besoin d'être formés sur les procédures et outils de gestion des ressources humaines. Car, contrairement à certaines idées reçues, la gestion des ressources humaines n'est pas «innée» et ne s'improvise pas. Elle nécessite des connaissances et une certaine maîtrise des outils (connaître les dispositifs de formation, conduire un entretien professionnel…). Dans le cas contraire, elle risque de se cantonner à une gestion du personnel strictement administrative.

4 Accompagner les encadrants dans la gestion du collectif

Les temps d'échanges collectifs, dans les structures de services à la personne, sont d'autant plus importants que les salariés intervenant auprès des «clients» travaillent généralement seuls. Ils servent donc à partager des pratiques, à créer une cohésion et à soutenir les intervenants dans leur travail.

Les encadrants, de leur côté, ont un rôle particulier d'organisation et d'animation de ces temps collectifs (réunions, temps d'échanges, formations). Mais ils ne sont pas toujours rompus à cet exercice, selon leur profil et leur expérience professionnelle.

Il peut ainsi être nécessaire d'accompagner les encadrants dans la mise en place des temps d'échanges collectifs :

- formation à l'animation de réunion, la gestion de projet
- aide à la réalisation de supports de communication ou d'information internes
- aménagement des locaux favorisant l'organisation des temps d'échanges collectifs (salle de réunion…)
- identification d'acteurs externes pouvant être des ressources pour l'animation de réunions spécifiques (médecin, nutritionniste, assistante sociale…).

5 Sensibiliser et informer à la prévention des risques professionnels

La prévention des risques professionnels et la réduction de la pénibilité au travail sont des domaines complexes, qui nécessitent d'être informé sur le sujet.

Les encadrants, au plus proche des salariés pour identifier les risques professionnels (lors de l'évaluation initiale des besoins, par le biais du suivi des prestations) et mettre en œuvre une démarche de prévention des risques professionnels (voir étape 2), doivent être sensibilisés et formés à ces questions :

- connaissance des risques professionnels spécifiques aux services à la personne, des phénomènes d'usure professionnelle et de risques psychosociaux
- formation/information sur l'identification des risques, les pistes d'action possibles et la mise en place d'un plan de prévention
- identification des ressources externes pouvant les sensibiliser et les aider (service de santé au travail, CARSAT, ARACT…)

Conseil pour l'action

En ce qui concerne la formation, l'information et la sensibilisation des encadrants, une mutualisation de moyens est souvent possible sur le territoire, pour vous aider à mieux faire face à vos besoins : formation commune à plusieurs structures, réunion de sensibilisation organisée par un partenaire extérieur…

Bonnes pratiques

Family Sphere recrute et outille en «back-office»

Secteur : privé
Activité : garde d'enfants, soutien scolaire
Effectif : 90 salariés
Localisation : Rouen (Seine-Maritime)

À Rouen, Family Sphere connaît un développement de son activité. Pour y faire face, le gérant a recruté deux collaboratrices en «back office» et a formalisé sa gestion des ressources humaines.

Point de vue

Nous avons construit une bonne partie de nos outils de gestion en local, mais nous bénéficions aussi de la force du réseau national Family Sphere, qui mutualise les bonnes pratiques des différentes agences en France.

Christophe Leroy,
gérant de Family Sphere Rouen

Zoom outil

Les constats

Implanté à Rouen depuis 2007, Family Sphere a connu une forte croissance entre 2008 et 2009. Un chiffre d'affaires multiplié par deux, une augmentation du volume horaire de 20% et plus de 150 familles clientes en 2010. Pour répondre à la demande, l'entreprise recrute en permanence de nouveaux intervenants : une étape primordiale car la valeur ajoutée de Family Sphere se situe dans le sérieux et le professionnalisme des salariés, à qui les familles confient leurs enfants.

Dans le même temps, deux salariées ont été embauchées en «back office», pour la partie commerciale et pour gérer, justement, les recrutements. Ce développement de l'entreprise a nécessité de revoir quelque peu l'organisation de l'activité car jusqu'alors, le gérant de Family Sphere réalisait l'ensemble des tâches administratives : démarchage des clients, facturation, recrutement des intervenants…

L'action

Progressivement, le rôle du gérant est devenu celui d'encadrant et de gestionnaire de la structure, avec deux salariées pour l'épauler. Plus question donc, pour lui, de fonctionner sur sa seule expérience et ses propres connaissances. Il a choisi de mettre en place plusieurs procédures et documents, pour aider ses collaboratrices dans la réalisation de leurs fonctions. Recrutement des intervenants, placement des salariés dans les familles, suivi de la satisfaction…, les principales activités de l'entreprise ont ainsi été formalisées.

Par ailleurs, les salariées en «back office» ont bénéficié de plusieurs formations, sur la gestion des prescripteurs ou encore l'utilisation d'un logiciel. Un ensemble de formations et d'outils de gestion des ressources humaines, qui leur permet d'encadrer au mieux leurs collègues de terrain.

Un outil : la procédure de recrutement

A titre d'exemple, une procédure a été définie pour le recrutement des intervenants. Elle comprend les différentes étapes à suivre, une fiche de sélection pour les entretiens et une grille de compétences. Le même type d'outil a été mis en place pour le placement des salariés dans les familles et le suivi du bon déroulement des missions (fiche de mission, compte-rendu mensuel par les intervenants…).

Les résultats

Pour le gérant, il n'a pas toujours été facile de déléguer les tâches qui lui tenaient à cœur et de se positionner en encadrant de l'activité. Pour autant, il poursuit la structuration de la gestion des ressources humaines. Il organise désormais une réunion de coordination hebdomadaire avec ses deux collaboratrices du «back office» et envisage de mettre en place des accords internes concernant les salaires ou la reconnaissance de l'ancienneté.

Pour aller plus loin

Pour accompagner les structures de services à la personne, l'ARACT Haute-Normandie (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) propose une offre de services complète.

❯ Conseil aux entreprises
L'ARACT aide la direction et les salariés à réaliser l'état des lieux de la structure. Elle les oriente vers des actions permettant de prévenir les risques professionnels, de réduire la pénibilité, de prévenir le stress au travail ou de développer la professionnalisation.

❯ Actions collectives
L'ARACT met son expertise du secteur des services à la personne au service des branches professionnelles ou des institutions, dans le cadre d'actions collectives.

❯ Aide financière
Les projets d'amélioration des conditions de travail développés dans les services à la personne peuvent faire l'objet d'un financement dans le cadre du FACT (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail). Cette aide financière est gérée par le réseau ANACT.

❯ Actions d'information et de sensibilisation
L'ARACT s'attache à transférer ses connaissances sur les conditions de travail dans le secteur des services à la personne, au travers de réunions d'information, de conférences et de documents pratiques.

Pour nous contacter :

ARACT Haute-Normandie
www.haute-normandie.aract.fr
tel : 02 32 81 56 40 - mail : aracthn@anact.fr

Sites utiles

❯ Agence nationale des services à la personne
Outil d'évaluation à domicile des risques professionnels, fiches métiers, ensemble de vidéos, dépliants, outils sur la prévention des risques professionnels.
www.servicesalapersonne.gouv.fr

❯ CIDES Chorum
Guides sur la prévention des risques professionnels, le document unique d'évaluation des risques, la prévention des risques psychosociaux, la prévention des risques de maltraitance.
http://cides.chorum.fr

❯ INRS (Institut National de Recherche et de sécurité)
Dossier web sur la prévention des risques professionnels pour l'aide à domicile.
www.inrs.fr

❯ ANACT (Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)
Dossier web sur les conditions de travail dans les services à la personne, cas d'entreprises, actualités.
www.anact.fr

❯ CARSAT Normandie
Aides financières, formation, documentation, pour la prévention des risques professionnels.
www.carsat-normandie.fr

Données régionales

❯ Nouveaux regards sur les services à la personne en Haute-Normandie : un secteur dynamique mais un emploi fragile.
TEN INFO n°58, novembre 2009, publié par la DRTEFP Haute-Normandie

❯ Services à la personne - Panorama régional
TEN INFO n°73, mars 2011, publié par la DIRECCTE Haute-Normandie

ARACT Haute-Normandie - 108 avenue de Bretagne - Immeuble Le Rollon - 76100 Rouen
Tél. : 02 32 81 56 40 - Fax : 02 32 81 56 41
www.haute-normandie.aract.fr - e-mail : aracthn@anact.fr

Conception : mad'line / 02 35 68 94 84 / www.madline.fr / madline@madline.fr - Crédits photo : iStock.com