PACTE CIVIQUE

ATELIER EMPLOI

PROJET « EMPLOYEURABILITE »

AIDE A DOMICILE

ENQUETE MULTI-SECTEURS

PROPOSITIONS

Projet soutenu par Fondation de France

Pacte civique

FONDATION CREDIT COOPERATIF

APPROCHE TRANSVERSALE

« AIDE A DOMICILE »

Les 7 « points de vue » — CR enquêtes

INTRODUCTION ***1***

CONTEXTE DE LA CRISE SANITAIRE ***3***

UN SECTEUR À CONSOLIDER ***4***

EMPLOYEURABILITE ET ATTRACTIVITÉ ***5***

RAPPORT EL KHOMRI ***6***

Secteur associatif : ADAPA ***9***

1. ADAPA (Association D'aide A la Personne de l'Ain) **9**

2. Rencontre avec des responsables d'ADAPA **10**

3. Synthèse **11**

Secteur marchand : O_2 Care Services ***13***

1. CR Entretiens O_2 **13**

1.1. J.-F. Auclair (VP ex DRH du groupe) et M. Cardon (alors directeur régional idF) 13

1.2. Entretien avec une directrice d'agence O_2 14

1.2.1. Recrutement 15

1.2.2. Fidélisation/perspectives d'évolution (et donc « attractivité ») 15

1.2.3. Situation au sein du secteur « aide à la personne » 16

2. Discours « siège » sur le recrutement » (et donc argumentaire « attractivité ») 16

3. Synthèse **17**

Secteur « libéré » : ALENVI ***19***

1. Rencontre avec Guillaume Desnoës, l'un des fondateurs d'ALENVI **19**

1.1. Histoire de la création de la structure 19

1.2. Projets 20

1.3. Organisation du travail 20

1.4. Cadre 21

2. Les arguments « attractivité » d'ALENVI **21**

3. Synthèse **22**

SYNTHÈSE GÉNÉRALE — PROPOSITIONS ***23***

Pacte civique

INTRODUCTION

Dans le cadre de notre enquête « employeurabilité », nous avons souhaité regarder un secteur en tension et en déficit d'attractivité bien particulier, celui des emplois de « l'aide à domicile ». Ce terme englobe des services variés : ménage, assistance aux seniors, garde d'enfants, pour certaines structures soins infirmiers courants… Ce regard, qui se veut transversal sur quelques facettes de ses activités, tente d'analyser les manières de recruter, voire d'employer des différentes composantes de ce secteur et de découvrir les solutions aux difficultés qu'il rencontre déjà mobilisées ou envisagées.

Nous tenterons pour finir de les « croiser » pour les consolider et d'en proposer quelques autres.

Ce secteur se prête bien à une approche transversale des conditions d'emploi, étant donné que les types d'employeurs y sont variés :

- Employeurs particuliers « en direct » avec gestion via CESU (ou pas…)
- Collectivités territoriales soit directement ou par CCAS ou CIAS
- Organismes sociaux
- Employeurs associatifs (type ADMR, Familles rurales, UNA ou ADAPA) qui peuvent couvrir une palette plus ou moins large allant de l'aide à domicile, à la gestion comme mandataire de la personne.
- Employeurs du secteur marchand (type O_2) ;
- Employeurs SAS avec agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) d'un nouveau type qui explorent des approches « innovantes » voire « libérées » (type ALENVI).

Nous nous sommes concentrés sur les structures employeuses de ces trois derniers types (associatives, marchandes et « libérées »), faute de moyens pour pouvoir questionner la fonction « employeur » de particuliers, par nature, sauf quelques exceptions comme « Copamane », non organisés ou celle d'emplois de collectivités territoriales.

On peut cependant observer que l'emploi traditionnel direct par des particuliers (typiquement « les femmes de ménages ») pourrait aussi se redévelopper via le "travail indépendant" et le statut d'auto-entrepreneur. Chacun peut croiser des "signes" du développement de cette approche.....

On peut aussi constater que la création des « chèques emploi services » a facilité le rôle administratif des particuliers employeurs pour les personnes qui intervenaient chez eux.

Il convient, en passant, pointer le rôle moteur de l'État dans cette évolution positive, via la mise en place des CESU et l'accompagnement fiscal du changement pour les particuliers-employeurs.

CONTEXTE

Concernant les trois types de structures employeuses (marchandes, associatives, SAS « libérée »), notre objectif est de voir comment chacun est confronté au problème (de recrutement, de fidélisation…) et essaye d'apporter une réponse aux difficultés rencontrées au regard de son statut, de ses valeurs ou de sa culture professionnelle.

Les entreprises de ce secteur, qu'elles soient associatives, classiques ou dans des statuts nouveaux ont de fait des appellations différentes, « aide à domicile », « services à la personne », « assistante de vie » … pour parler de l'ensemble nous emploierons le terme « d'aide à domicile ». Chaque facette de cette activité renvoie à des histoires assez différentes, de la « bonne », au « soutien de proximité », à la travailleuse familiale, ou à l'entreprise nouvelle de services… dont elles ont gardé en partie auprès du grand public une image plus ou moins erronée. La diversité et l'hétérogénéité des prestations suivant les structures, les organismes de contrôle et la pluralité des modes de financement contribuent sans nul doute au déficit d'image du secteur. Mais il n'est pas lié qu'à cette dimension.

Pour caractériser les secteurs auxquels notre travail s'est attaché, nous pourrions les qualifier par trois traits marquants :

1. L'activité se passe chez un tiers où le salarié intervient en général seul, donc dans une relation de face-à-face. Le management doit apprécier la compétence du salarié à partir de signaux et de canaux d'information très divers. Les réactions du « client » sont importantes, mais pas toujours déterminantes. Car, si un salarié n'arrive pas à répondre à la demande d'une personne, il peut très bien convenir avec une autre personne.
2. Le travail (production du salarié) est en partie co-construit. À partir d'un cadre fixé entre l'employeur et le « client », un ajustement se réalise entre l'intervenant et la personne bénéficiant du service. D'une prestation à l'autre, les changements peuvent être importants. Phénomène accru avec l'évolution de l'âge, de la maladie ou de la dépendance. D'une intervention à l'autre, la marge d'autonomie du salarié dépend de beaucoup de facteurs comme la forme physique et mentale de la personne, des priorités et des impératifs, mais aussi des contraintes qui peuvent être fixées par « l'environnement médical », les différentes de réglementations pour chaque type d'aides. Par ailleurs, en ce qui concerne les personnes en déficit d'autonomie, la famille peut intervenir avec une perception propre de ce qui est souhaitable pour leurs parents ou leurs enfants.
3. Le cadre de l'intervention, bien que formel, s'organise en partie dans un « système client ». Les financeurs, comme les Conseils Généraux et la fiscalité fixent des règles et ont des exigences administratives assez précises. D'autres institutions peuvent contribuer au financement de l'aide pour les personnes ayant peu de moyens et imposent les termes de leur soutien et leur contrôle.

CONTEXTE DE LA CRISE SANITAIRE

La crise sanitaire qui a débuté au second trimestre 2020 a mis en évidence tout le secteur de la santé, du médico-social et du « care » en général.

La société a pu prendre conscience que dans de telles périodes, sa survie (au sens littéral du terme) dépendait des personnes y exerçant leur activité et… du manque de considération à leur égard dont elles souffraient en temps « normal » !

Même si ce n'est pas la branche qui a été la plus visible et médiatisée, le secteur de l'aide à domicile a montré sa très grande utilité sociale.

Le nombre important de personnes âgées, vulnérables et/ou isolées, qui ont pu traverser la période en restant chez elle, totalement confinées, a été un facteur clé de maîtrise de la crise.

Beaucoup d'élus de terrain et de familles ont pu le constater dans leur gestion des personnes isolées et vulnérables.

Qu'en aurait-il été s'il avait fallu transférer ces personnes vulnérables vers des EPHAD qui déjà « n'en pouvaient plus », des structures pour personnes en situation de handicap ou des structures hospitalières déjà submergées ?

Quand on sait, de plus, que dans cette période, les familles de ces personnes avaient pour consignes (justifiées) de ne pas venir physiquement chez leurs proches, on mesure ce qu'a pu représenter la continuité remarquable de service dont a fait preuve ce secteur de l'aide à domicile et ses salariés.

UN SECTEUR À CONSOLIDER

La société a pris conscience de l'importance des services rendus permettant le maintien à domicile d'un maximum de personnes vulnérables, mais dont l'état de santé rend encore possible ce maintien.

Nous traiterons ici de l'emploi à domicile vital à court terme (assistantes de vie, aides ménagères pour les courses et le ménage, soins infirmiers), mais il faudra aussi se pencher sur les autres aides (paramédical en particulier) à apporter « à domicile » aux personnes et le besoin de coordination à ce niveau.

Comme d'autres secteurs socialement indispensables, ces personnels ont fait preuve de professionnalisme, de civisme d'humanité et ont « assuré » sans ouvrir de débat sur les conditions d'exercice de leur travail.

Mais les difficultés, le manque de reconnaissance (à tous les sens du terme), le manque de personnel (qui étaient déjà présents avant l'épidémie) sont clairement apparus et devront être traités.

À la sortie de la crise, on ne pourra pas faire l'économie d'une interrogation sur le rôle de ces secteurs dans la prise en charge de certains publics et d'une consolidation de ce secteur d'activité.

Il faudra en faire un secteur reconnu, mieux organisé dans sa diversité et ses complémentarités, attractif, où les jeunes (hommes et femmes) en particulier auront envie de venir travailler, se sentiront bien et auront envie de rester.

EMPLOYEURABILITE ET ATTRACTIVITÉ

Le projet « employeurabilité » rencontre souvent la notion d'« attractivité ».

Celle-ci est beaucoup plus connue et utilisée que celle d'employeurabilité, en particulier par les employeurs et beaucoup des parties prenantes concernées (Pôle Emploi, par exemple). On est prêt à reconnaître à un secteur « en tension » de recrutement, voire avec des difficultés de fidélisation, un « déficit d'attractivité ».

On parle rarement (surtout les employeurs en parlant d'eux-mêmes) d'un problème d'employeurabilité.

Nous pensons cependant que la réflexion sur l'employeurabilité (l'amélioration de la manière d'être employeur) est un préalable indispensable au traitement du « déficit d'attractivité ».

Avant de chercher à attirer les candidats, qui ne viennent pas spontanément, en jouant souvent beaucoup sur des techniques de communication ou d'image, et espérer les garder dans l'entreprise, il nous paraît indispensable de se poser les questions suivantes :

- Quel employeur suis-je ?
- « Et donc aussi quel type de recruteur, dans un secteur en fort mouvement et des métiers qui restent à inventer ? »
- « Comment repenser une façon d'être employeur-recruteur, d'être à l'écoute des candidats et de leurs aspirations, et pareillement pour mes salariés déjà dans l'entreprise ? »

Ce rapport remis en octobre 2019 rejoint tout à fait notre sujet.

Le terme « attractivité » est utilisé et non « employeurabilité », mais comme indiqué ci-dessus, la réflexion « employeurabilité » nous paraît incluse dans celle d'attractivité et à mener en amont puis en parallèle de celle sur l'attractivité.

Le secteur du grand âge est indiscutablement (et la crise sanitaire du Covd-19 l'a montré avec force) :

- Un secteur d'activité qui a des besoins de recrutement (et qui en aura de plus en plus) ;
- Mais qui peine à recruter et à fidéliser (et on en est même parfois à freiner le développement ou fonctionner en mode réduit ou dégradé).

Le rapport va bien au-delà du secteur de l'aide à domicile et aborde, en particulier, les difficultés d'emploi au sein des EPHAD que nous abordons dans une autre partie de nos documents (EPHAD du Grand Est du Groupe SOS Seniors avec les difficultés particulières liées à la « concurrence » frontalière allemande, suisse et luxembourgeoise).

Le rapport a attiré notre attention, car, il liste les mesures à prendre pour améliorer la situation dans tous les domaines de l'attractivité, dont ceux liés à la manière d'exercer la fonction employeur.

À noter cependant que le rapport s'adresse aux pouvoirs publics et non directement aux employeurs.

On peut cependant remarquer que dans sa lettre de mission, la ministre de la Santé insiste bien sur l'évolution des métiers et le rôle que doivent jouer les employeurs. Les 4 axes des attendus du rapport sont :

- ***Initier la nécessaire évolution des métiers ;***
- ***Renforcer la capacité des employeurs à recruter les professionnels nécessaires ;***
- ***Favoriser la mise en place d'organisation de structures favorables à la qualité de vie au travail des professionnels ;***
- ***Ouvrir des perspectives de carrières.***

Regardons donc ce que le rapport nous dit ce que nous pourrions « embarquer » dans notre réflexion « employeurabilité », en particulier pour ce secteur de l'aide à domicile (et aussi pour le secteur des EPHAD dans notre autre enquête)

Le rapport se place bien dans notre problématique (y compris sur sa transversalité entre statuts des acteurs et questionnement sur les raisons des difficultés rencontrées) aussi bien pour celle concernant l'aide à la personne que celle des EPHAD :

« Nous l'avons fait sans opposer les mondes du public, du privé ou même de l'associatif, conscients que se joue là un défi majeur pour notre société qui dépasse toutes les frontières.

Très vite, la mission sur l'attractivité des métiers de l'autonomie et du grand âge s'est interrogée sur les raisons de cette situation critique, aggravée par les difficultés croissantes rencontrées par les professionnels.

Une question s'est imposée tout au long de nos travaux : comment admettre que des métiers utiles socialement sont si peu valorisés ? Pourquoi y a-t-il un gouffre entre l'engagement, la fierté des personnes que nous avons rencontrées et la manière dont on raconte leur métier...../.....

Nous avons donc eu à cœur au sein de la mission de conjuguer deux impératifs : la qualité de vie au travail des professionnels et la qualité de service auprès des personnes en perte d'autonomie. »

Concernant les solutions déjà lancées ou à renforcer, on trouve des thématiques que nous avons croisées par ailleurs et qui nous semblent pertinentes :

« Des financements au service de la qualité de vie au travail et de la formation continue dont la structure et les montants évoluent positivement, mais dont l'utilisation doit encore progresser.

Les actions financées sont diverses : professionnalisation, analyse des pratiques, groupes de paroles, coaching des dirigeants, démarche qualité, prévention des AT/MP, etc. »

Avec des bémols sur l'état actuel des solutions mobilisées :

« L'intérêt propre de chacune de ces actions n'est pas en cause. Cependant, il ne semble pas que l'EDEC (Engagement Développement Et Compétences) "autonomie" ait permis d'enclencher une dynamique probante de collaboration entre les branches professionnelles et les OPCA concernés, permettant de définir des cibles stratégiques communes en faveur de l'attractivité des métiers de l'autonomie. »

.

Mais avec des ouvertures qui semblent intéressantes :

« Un réseau de référents QVT en agences régionales de santé (ARS) a été créé et des financements délégués pour accompagner les établissements sanitaires et médico-sociaux qui s'engagent dans des actions expérimentales avec le soutien de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ("clusters" d'établissements médico-sociaux).

Une "charte d'engagement des employeurs autour de la QVT" visant notamment à favoriser la négociation collective sur ce sujet a par ailleurs été mise en chantier en collaboration avec les fédérations d'employeurs. Cette charte prévoit notamment de doter les établissements d'indicateurs QVT et d'intégrer des objectifs QVT dans la contractualisation avec les ARS (Agences Régionales de Santé). »

Et, dans le Plan d'Action, quelques recommandations, sont bien de type « amélioration de l'employeurabilité » :

- ***« La mise en place d'une demi-journée de travail collectif par mois dans l'aide à domicile (2 400 ETP) et les EHPAD (2 700 ETP, soit au total, 5100 ETP fin 2024).***
- ***Il est possible et nécessaire, enfin, de sécuriser financièrement leurs déplacements en les équipant de véhicules, dans le cadre d'une initiative nationale. »***

Il est proposé la mise en place d'un nouvel EDEC :

« Le nouvel EDEC *(dispositif porté par le Ministère du Travail)* ***devra mettre l'amélioration de l'attractivité des métiers d'aide-soignant et d'accompagnant à domicile au cœur de ses objectifs. Des objectifs et des actions seront définis notamment pour :***

- ***Faire connaître et valoriser ces métiers, renforcer sa mixité, et outiller les acteurs de l'orientation, de l'insertion de la formation et de l'emploi ;***
- ***Développer des diagnostics en matière d'organisation du travail, de conditions de travail et de rémunération, de sinistralité, et de parcours professionnels, et mettre en place des actions clés pour répondre aux difficultés identifiées ;***
- ***Élargir les viviers et rénover les pratiques de recrutement ;***
- ***Développer des responsabilités spécifiques (tutorat, coordination, actions de prévention auprès des professionnels et des personnes âgées). »***

Et un soutien « promis » aux initiatives innovantes (dont fait partie ALENVI, voir plus loin) :

« Le ministère des Solidarités et de la Santé et la CNSA apportent un soutien aux démarches des structures en faveur de la qualité de vie au travail, dont la promotion d'organisations nouvelles, comme par exemple les équipes autonomes inspirées du modèle Burtzoorg, la promotion d'approches nouvelles de la relation avec la personne âgée donnant lieu à l'attribution de labels, les clusters qualité de vie au travail porté par l'ANACT et autres projets innovants. »

Analyse :

On le voit, ce rapport dont l'objectif est de « favoriser l'attractivité » prévoit bien la nécessité d'y associer une réflexion sur les conditions de l'exercice de ces métiers proposés par les employeurs du secteur, voire sur la relation « employeurs – employés ».

Il y a bien une prise de conscience que convaincre les candidats de venir exercer dans ces secteurs sans remise en cause des conditions d'emploi (et d'exercice de la fonction employeur) ne suffira pas.

Cette réflexion et cette remise en cause doivent porter sur les aspects matériels, bien sûr, et traiter tous les aspects de la QVT, mais aussi sur la manière d'associer les équipes à leur propre management.

On le verra dans nos enquêtes de terrain ces questions sont de plus en plus présentes chez tous les acteurs.

Une porte est même ouverte vers des remises en cause plus importantes de mode de fonctionnement des structures avec un intérêt évoqué pour des « organisations nouvelles, comme par exemple les équipes autonomes ». C'est une direction que nous avons pu examiner lors de notre rencontre avec ALENVI.

SECTEUR ASSOCIATIF TRADITIONNEL : ADAPA

1. ADAPA (Association D'aide A la Personne de l'Ain)

L'ADAPA fait partie de l'UNA.

L'UNA est un mouvement associatif militant, un syndicat d'employeurs et un réseau d'associations, mutuelles, fondations, services publics territoriaux (CCAS/CIAS) et hospitaliers. La fédération représente 850 structures adhérentes, employant 96 000 salariés.

Il est avec l'ADMR l'un des 2 gros réseaux du secteur au sein de l'ESS.

Fédération de référence dans le secteur du domicile, fondée en 1970 et reconnue d'utilité publique, UNA rassemble des acteurs de l'économie sociale et solidaire, du secteur public territorial ou hospitalier.

UNA, ACTEUR POLITIQUE ET SOCIAL AU SERVICE DES POPULATIONS ET DE L'INTERET GENERAL

L'action de UNA s'inscrit dans le cadre de la charte d'engagements réciproques de 2014 signée entre l'Etat, le Mouvement associatif et les collectivités territoriales. Elle réaffirme que notre rôle est d'interpeller et d'alerter autant que d'expérimenter et d'innover au service de l'intérêt général.

A ce titre UNA est membre de l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (Uniopss), afin de porter en commun, au niveau national et sur les territoires, notre engagement en tant que mouvement social et militant.

L'ensemble des membres du réseau UNA (bénévoles, professionnels, acteurs de la petite enfance, de la famille, du handicap ou du grand âge) :

- Agit pour la promotion des droits humains.
- Défend les intérêts auprès des pouvoirs publics avec la volonté d'améliorer la santé de nos concitoyens et de préserver la cohésion sociale.
- Promeut le rôle des professionnels dans l'accompagnement des personnes âgées et/ou en situation de handicap et des familles qui en ont besoin pour leur permettre de vivre à domicile, quelques soient leur lieu de domiciliation et les difficultés sociales ou de santé qu'elles rencontrent.

On le voit, le réseau se positionne fortement en tant qu'acteur de l'ESS avec un lien fort avec les acteurs et les politiques publiques et une référence à l'intérêt général.

2. Rencontre avec des responsables d'ADAPA

L'ADAPA de l'AIN couvre l'ensemble du département. C'est avec l'ADMR l'une des deux plus grosses structures du département. Son activité représente 800 000 heures d'intervention en prestataires. L'Adapa emploie 900 personnes.

Ils rencontrent de gros problèmes de recrutement et le *sourcing* du Pôle Emploi ne leur apporte que peu d'aide, car sur 10 reçus, il s'avère qu'il n'y a qu'une seule personne, en moyenne, qui est intéressée par ce type d'activité. Le turnover est important du fait des contraintes du métier, de la faiblesse des salaires et des conditions de travail.

L'Adapa obtient de meilleurs résultats de fidélisation par le relais d'un GIEC qui couvre les départements de l'Ain, les deux Savoie, l'Isère et la Drôme. Il permet une réelle formation et un accompagnement (200 heures). Mais l'OPCO qui finance la formation (alternance) devient très réticent pour s'engager au-delà de ce qui est fait jusqu'à présent pourtant notoirement insuffisant pour améliorer la professionnalisation et la fidélisation. De plus, cela ne leur permet d'embaucher à l'issue de la formation que 10 à 15 personnes par ce circuit, ce qui est loin de leur besoin.

Pour favoriser la responsabilisation des personnes et renforcer la cohésion sur les différents territoires, des équipes semi-autonomes sont mises en place (10 en 2019 et 10 nouvelles pour 2020) qui s'organisent localement et sont plus réactives. Les problèmes et les questions n'ont pas besoin de remonter au niveau de l'échelon départemental. Elles permettent aux personnes qui rencontrent une difficulté dans l'exercice de leur métier ou qui souhaitent réfléchir sur leur activité de se rencontrer, soit entre-elles, soit avec une responsable d'équipe. Elles ont également la possibilité de demander l'aide de compétences externes lorsqu'elles n'arrivent pas à trouver de solution satisfaisante. Il faudrait creuser cet aspect intéressant, car c'est une pratique de professionnalisation à partir de méthodes d'analyse des pratiques professionnelles.

Dans le département, beaucoup de petites structures disparaissent chaque année, même s'il s'en crée d'autres, il s'avère que la question de la taille critique se pose.

Actuellement, de nombreux rapports ont bien fait le diagnostic de la situation, mais les décisions ne suivent pas pour de nombreuses raisons, dont le fait que l'État décide, mais ce sont les Conseils Départementaux qui financent et chacun a des enjeux, des fonctionnements différents et des stratégies pour regrouper ou pas les associations. Situation qui ne facilite ni la mise en place de nouvelles règles ni l'allègement administratif. Par ailleurs, les relations avec les ARS doivent être clarifiées pour obtenir une réelle décentralisation.

Extrait du site commun dédié au recrutement des associations d'aide à domicile (UNA, ADMR…)

Pourquoi vous investir au sein d'une association d'aide à domicile ?

- Pour donner un sens à votre vie professionnelle.
- Se sentir utile auprès des personnes chez qui vous intervenez.
- Travailler pour une structure qui met l'humain au centre de son action.
- Évoluer tout au long de votre parcours professionnel. Tous les ans, plus de la moitié de nos salariés bénéficient de formations.
- Être autonome dans votre travail et force de proposition.
- Bénéficier d'une convention collective étendue, d'un régime de prévoyance, d'une complémentaire santé, du remboursement de frais de déplacements selon les dispositions de la convention collective, de congés d'ancienneté, et autres avantages.
- Rejoindre une branche professionnelle forte de 222 000 salariés qui prônent un travail de qualité.

On voit que l'argumentaire pour convaincre (pour être attractif) repose beaucoup sur les valeurs portées par le secteur associatif (« donner du sens », « se sentir utile », « mettre l'humain au centre de son action »).

Mais aussi des aspects « qualité de vie » et « autonomie », abordés dans l'interview ci-dessus (possibilités d'évolution et de formations, autonomie, travail de qualité…).

3. Synthèse

Ce secteur « associatif » est le secteur historique de l'aide à domicile organisée. Il est constitué d'une multitude de petites associations mêlant souvent management salarié et bénévole, mais les structures tendent à se fédérer et à se regrouper.

Il est souvent riche de « valeurs » issues souvent de la création et de l'histoire de chaque structure.

Compte tenu des évolutions de la société, aussi bien du côté des bénéficiaires de l'aide que des personnes y travaillant, ce secteur évolue et doit continuer à évoluer.

Une structure comme celle de l'Ain offre une grande palette d'interventions (soins infirmiers, auxiliaire de vie, emplois familiaux, garde à domicile jour et nuit pour malade, aide à la toilette, téléassistance, accompagnement et transport pour les personnes à mobilité réduite, aides aux aidants, portage de repas,

aide-ménagère, garde d'enfant de plus de 3 ans…) Ces services sont gérés sous la forme de prestataire ou de mandataire pour les personnes âgées et les personnes handicapées.

Le secteur se professionnalise constamment et répond à de nouvelles demandes (des bénévoles peuvent intervenir dans la gouvernance et plus rarement dans le management) et proposer des conditions d'emplois et des perspectives de « carrières » (ou poursuite de parcours) à ses intervenants.

Il doit cependant pouvoir garder son originalité sociale, liée à son appartenance à l'ESS, d'accompagnement des personnes qui ne sont pas considérées comme de simples « clients » et ouverture dans ses recrutements à des personnes que le secteur privé peine à inclure.

Ces aspects en lien avec l'utilité sociale (tout comme les connexions importantes avec les politiques publiques en direction des personnes les plus fragiles nécessitant une prise en charge par des aides financières) sont des caractéristiques fortes de ce secteur qui constituent un potentiel d'attractivité de type « valeurs » et « sens » avec une traduction, toujours à améliorer, en termes d'organisation concrète pour répondre à ses orientations. D'où l'importance de la notion de co-construction de l'activité entre les différentes parties.

L'écoute des intervenants et leur association à leur propre management sont des pistes intéressantes (évoquée lors de l'entretien avec ADAPA). Elles sont sans doute un challenge pour des structures associatives où la gouvernance et le management sont souvent déjà partagés entre bénévoles et salariés et où les institutions représentatives du personnel sont généralement en place dans les structures qui ont la taille requise.

On le voit dès les premiers documents d'O_2, leur message est très calé sur les aspects **«** qualité **»**, **«** professionnalisme **»…** Un discours très **«** marchand **»** (avec un petit rappel des crédits d'impôt et sur le poids économique)**.**

Dans sa présentation, O_2 rappelle même qu'il a initié le « satisfait ou remboursé » dans ce secteur. Ce qui le relie vraiment aux pratiques commerciales du secteur privé. On imagine mal le secteur associatif (ADMR ou ADAPA) tenir un tel discours.

1. CR Entretiens O_2

1.1. J.-F. Auclair (alors DRH du groupe) et M. Cardon (alors directeur régional idF)

O_2 est leader sur son marché de l'aide à domicile chez les particuliers.

En fort développement malgré la « concurrence » avec les associations, mais pas vraiment sur les mêmes publics (salariés) et clients (particuliers). Aussi en concurrence avec les recrutements « directs » (femmes de ménage, garde d'enfants…)

Ils ont des agences physiques sur tout le territoire + des franchisés. Ils veulent continuer à grossir par croissance externe et moins par création d'agences.

Le siège est au Mans et c'est là qu'est la plate-forme nationale qui gère tous les contacts et les redispatche vers les agences (clients, offre de service par DE, jusqu'aux modifications d'horaires…).

Ils recrutent beaucoup et sont de ce fait très sollicités par les médias et les pouvoirs publics. Leurs difficultés de recrutement sont quantitatives et en même temps qualitatives (niveau d'exigence, car salariés envoyés chez les gens auprès d'enfants, personnes âgées…).

Sur le plan qualitatif, les clients attendent un « vrai » service. O_2 est un opérateur privé « vendant » une prestation. S'il faut faire du repassage, les clients n'admettront pas (contrairement à une femme de ménage recrutée en direct ou dans un contexte moins « marchand ») un repassage approximatif. O_2 doit donc s'assurer par des tests le niveau des candidats-salariés, voire compléter leur formation si nécessaire.

Ils ont cependant des « arguments » (variables suivant le secteur de comparaison) : statut de salarié, horaires normaux en journée, aide à la mobilité… Beaucoup de salariés sont à temps partiel. Certains voudraient se rapprocher du plein temps. Ce n'est pas toujours facile et demande de la polyvalence (l'aide au senior se fait le matin et la garde d'enfant postscolaire l'après-midi).

Échanges sur l'info (France Info) disant qu'O_2 avait du mal à recruter malgré des CDI et des « voitures de fonction » pour les salariés :

- Les difficultés existent effectivement ;
- O_2 propose des CDI, car on veut garder le personnel qu'on recrute s'il nous permet de rendre les services attendus par nos clients ;
- Nous nous efforçons de résoudre les problèmes de mobilité (en particulier en zone rurale ou périurbaine) de nos salariés et avons donc quelques voitures de service (et non de « fonction »). En particulier, nos clients attendent une prestation « garantie ». Si un(e) salarié(e) a un empêchement, nous devons pouvoir le remplacer à coup sûr par un autre à mobilité assurée (donc avec voiture O_2).

Pour les recrutements, ils travaillent avec tous les prescripteurs (SPE ou associations), mais sont à l'écoute de ceux qui peuvent prescrire bien et en ciblant.

Ils font des PMSMP avec 1/2 journées à l'agence et 1/2 journées en double avec un salarié chez des clients volontaires.

Cela se gère localement/régionalement.

1.2. Entretien avec une directrice d'agence O_2 (17/01/2020)

L'« agence » visitée est une agence et non une franchise en zone rurale/péri-urbaine.

La directrice et les trois salariées du siège sont des salariées du « groupe O_2 » tout comme les 60 salariées sur le terrain.

L'effectif est 100 % féminin. Il y a eu de rares exceptions, mais les candidatures masculines sont rares et il y a de vraies réticences aussi côté clients.

L'agence travaille principalement sur trois métiers :

- Ménage (environ 60 % mais beaucoup chez des séniors) ;
- Aide aux seniors (environ 25 %) ;

- Garde d'enfants (environ 15 %).

Certaines activités nécessitent des diplômes ou des agréments des salariés (enfants de moins de trois ans, soins aux seniors) d'autres de simples contrôles de compétences par O_2 (repassage par exemple !).

1.2.1. Recrutement

Les besoins en recrutement sont permanents. Le turnover est important :

- 60 % de renouvellement par an ;
- 40 % de stable (souvent sur plusieurs années).

Voir ci-dessous « fidélisation ».

Les offres d'emplois sont émises par l'agence.

Elles sont publiées en premier lieu sur le site (géré nationalement) d'O_2 et relayées systématiquement sur des sites partenaires « gratuits » : Pôle Emploi, le Bon Coin…

L'Agence dispose aussi d'un crédit (ouvert par le groupe) de publications sur des sites plus spécialisés et professionnels. C'est la directrice qui gère son quota suivant l'enjeu et la difficulté du recrutement.

Les candidatures reviennent systématiquement à l'agence (y compris candidatures spontanées ou locales aux bureaux de l'agence).

Le traitement et l'accueil sont faits par l'équipe de l'agence et basés sur la motivation, les compétences les disponibilités.

Un planning des plages de disponibilité des candidates est établi et « croisé » avec celui des clients.

Pas mal de souplesse dans les activités « ménage ».

Beaucoup moins dans les activités « garde d'enfants » et « aide aux seniors ».

1.2.2. Fidélisation/perspectives d'évolution (et donc « attractivité »)

Les leviers de la fidélisation sont la montée en compétence et la mobilité conduisant à un vrai temps choisi (possibilité de temps plein).

Le secteur offre des rémunérations basses restant voisines du SMIC et même avec quelques avantages « grand groupe » les conditions de salaires ne constituent pas un argument fort dans ce domaine.

Toutes les embauches se font en CDI, ce qui envoie un message positif.

L'aide au senior est une activité principalement du matin et la garde d'enfants de fin d'après-midi — soirée. Le ménage a une plage plus large (matinée et début d'après-midi).

La direction d'O_2 (voir interviews précédentes) et une partie des salariés souhaitent tendre vers des contrats à temps plein.

On voit donc que cela suppose un maximum de polyvalence dont l'acquisition de certaines qualifications reconnues ou diplômes.

O_2 a mis en place une offre très complète et « à tiroirs » de formations permettant en particulier d'évoluer vers les métiers de garde d'enfants et d'assistant de vie.

La prise en compte des contraintes de mobilité accompagne cette acquisition de la polyvalence et d'un poste à temps plein.

La mobilité est un élément central dans une agence rurale comme celle visitée. Les clients se répartissent sur une zone géographique étendue et non desservie par les transports en commun.

Les salariées « de base » sont indemnisées pour leurs trajets entre missions (et au-delà de 20 km pour les prises et fins de poste). Mais l'agence dispose aussi de 15 véhicules « O_2 » de service (pour 60 salariées) qu'elle met à disposition des salariées les plus polyvalentes (pouvant en outre assurer des remplacements de dernière minute).

Toutes ces mesures permettent une certaine « fidélisation » (environ 40 % de l'effectif « stable »).

Cela ne fait pas tout, car tous les salariés ne peuvent ou ne souhaitent pas évoluer et les causes de départ sont souvent liées à des événements ou choix de vie personnelle.

1.2.3. Situation au sein du secteur « aide à la personne »

O_2 se situe à un niveau intermédiaire dans ses exigences et « contraintes imposées » à ses salariées.

- Vis-à-vis des « aides » de proximité (embauches directes des salariées par un client ou contexte moins marchand), O_2 présente un niveau d'exigence plus fort.

O_2 est un groupe « marchand », vendant une prestation (exemple du niveau de repassage accepté suivant le contexte). O_2 est, par ailleurs, régulièrement contrôlé sur les qualifications requises et ne peut avoir le niveau de « tolérance » acceptable dans d'autres contextes.

- Vis-à-vis des structures, le travail chez O_2 peut apparaître moins contraignant.

Pour l'aide aux seniors par exemple :

- Pas de travail de nuit ;
- Moins d'interventions en WE ;
- Soins de minimum une heure avec la personne en continu.

2. Discours « siège » sur le recrutement » (et donc argumentaire « attractivité »)

Le site « O_2 recrute » présente un argumentaire synthétique :

Ces arguments sont très « corporate » et valorise une image « pro » et moderne (ambiance « start-up »…) de l'entreprise. On propose de rejoindre une entreprise dynamique (arguments placés en tête) et pour des emplois durables (CDI, perspectives, proches du lieu de résidence).

On ne dit rien sur l'écoute des salariés, l'autonomie.

Peu de choses aussi (contrairement au secteur associatif) sur l'utilité sociale (sauf à dire que ces métiers ont du sens) ni le lien avec des politiques publiques.

3. Synthèse

O_2 est une société bien reconnue sur le marché du service à la personne à domicile chez les particuliers (personnes âgées, enfants). Elle est présente sur tout le territoire national, en concurrence directe avec les autres structures du secteur, mais sa croissance est pour l'instant continue. Elle est en constant recrutement, mais avec des difficultés à la fois quantitative (turnover important) et qualitative (personnel peu qualifié ou peu motivé par les tâches demandées). Les salariés, surtout des femmes (100 % dans plusieurs agences), sont recrutés en CDI avec des horaires de journée, mais beaucoup sont en temps partiel.

Le recrutement se fait à la fois sur le site du groupe O_2, mais aussi sur des sites d'annonces gratuites (Pôle Emploi, Leboncoin…) ou professionnels (quota d'annonces gérées par le groupe en cas de difficulté de recrutement). Le traitement des candidatures est fait localement en fonction des motivations, des compétences et des disponibilités. Les horaires, gérés localement, sont souples pour les activités ménages, mais doivent adapter aux exigences des clients pour les enfants et les seniors.

Plusieurs solutions sont présentées afin de pallier le turnover important (environ 60 % chaque année) : véhicules de service remplacement rapide en cas d'empêchement, formation des salariés (vérification des

diplômes pour les tâches l'exigeant, mais aussi contrôles des compétences et évolution professionnelle accompagnée par l'entreprise), mise en situation professionnelle. La mobilité conduisant à un vrai temps choisi ainsi que l'apprentissage des connaissances et la polyvalence sont mis en avant par le groupe pour fidéliser son personnel ainsi que les avantages « groupes » qui ne peuvent être donnés par les petites entreprises (le salaire en lui-même est proche du SMIC). Les départs sont liés en grande majorité à des événements et des choix de vie personnels.

O_2 se situe à un niveau intermédiaire dans ses contraintes imposées à ses salariés et reste un groupe marchand qui vend une prestation et est redevable de ses services auprès des clients, mais est moins contraignant que ces concurrents en ce qui concerne l'aide aux seniors (pas de travail de nuit, peu d'intervention le week-end et le personnel reste un temps minimum avec les personnes).

ALENVI est une petite et récente structure qui a pour but d'expérimenter et développer une nouvelle approche de l'aide à la personne (ciblage « séniors »).

Cette nouvelle approche se décline sur trois plans :

- **La mission** : Un enjeu de société majeur. Mettre en place un modèle capable de faire face à la demande croissante d'accompagnement tout en renouant avec la nature profondément humaine des métiers concernés est le défi qu'Alenvi a choisi de relever.
- **Le modèle** : Un modèle d'entreprise innovant. Créer Alenvi sous la forme d'une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) centrée sur une mission permet de tester de nouveaux formats d'actions et d'apporter des solutions novatrices.
- **L'impact** : Un impact social positif à développer à grande échelle.
  - En réalisant une première étude d'impact en 2018, Alenvi a pu montrer que valoriser le métier d'auxiliaire de vie et reconnaître le pouvoir et la responsabilité de ceux qui accompagnent les personnes âgées est possible et souhaitable tant cela crée de valeur sociale.
  - Fort de ce constat, ALENVI cherche à démultiplier cet impact en se développant, en proposant leurs innovations à leurs confrères et en co-construisant l'avenir du secteur.
  - La création d'un référentiel partagé de mesure d'impact, **l'Indice d'Alignement Humain, est ainsi une initiative lancée par Alenvi en 2019 pour faire progresser le secteur dans son ensemble.**

ALENVI est très présent au cœur du mouvement de réflexion sur les « entreprises libérées » (au sein du MOUVES, Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, en particulier).

ALENVI est une des structures évoquées dans le rapport El Khomri : « *"Le ministère des Solidarités et de la Santé et la CNSA apportent un soutien aux démarches des structures en faveur de la qualité de vie au travail, dont la promotion d'organisations nouvelles, comme par exemple les équipes autonomes inspirées du modèle Burtzoorg, »*

1. Rencontre avec Guillaume Desnoës, l'un des fondateurs d'ALENVI

1.1. Histoire de la création de la structure

Alenvi a été créé par Guillaume Desnoës avec deux anciens camarades de HEC il y a 3 ans et demi (ex de Sodexho et de Leroy Merlin). Ils sont partis d'une problématique sociétale : accompagner les personnes âgées. Le déclencheur de départ était qu'on payait les gens au SMIC dans un secteur où le travail est standardisé à outrance. La planification se fait dans les bureaux, l'exécution sur le terrain. Pour les malades, le sentiment d'être infantilisé revient en permanence. On assiste à la douleur d'être instrumentalisé tout en observant la souffrance des professionnels du secteur.

Alenvi est une équipe de 75 professionnels (50 il y a un an) répartis entre Lyon et Paris en équipe autonome, avec un salaire plus élevé d'environ 10 % que le secteur et propose des CDI 35 heures. Le mode d'organisation du travail est différent des autres structures, car il implique à la fois prospection et rôle tournant. En effet, s'occuper d'une personne âgée est complexe, il est donc possible de s'occuper d'autres choses que de tâches répétitives. Alenvi veut des professionnels de l'empathie et non de tâches, qu'il considère comme des « auxiliaires d'envie » et non de vie.

Il s'agit d'une SAS avec agrément ESUS qui a une gouvernance partagée composée d'un comité représentant chaque équipe. Les équipes s'occupent beaucoup de troubles cognitifs (en particulier Alzheimer) et sont rémunérées sur la base du ticket modérateur. La structure est un prestataire de service en coordination avec du personnel médical et paramédical (médecin, infirmier, accueil de jour). Il y a un lien fort entre les professionnels et les auxiliaires par le biais de réunions informelles ou formelles (obligatoires). Il y a aussi des réunions de coordination dans les cas les plus complexes (par exemple pour les services sociaux ou quand il n'y a pas de famille impliquée).

Ils souhaitent s'occuper d'une pathologie dans son ensemble, de gens qu'ils accompagnent. Les équipes locales se débrouillent avec un forfait d'heures. Ce n'est pas seulement un modèle, mais aussi une philosophie. Un coach aide les équipes à être plus autonomes.

Les autres structures d'aides à domicile (autant les associations que les entreprises privées) commencent à se réunir autour du collectif « Humains d'abord ». On assiste aussi chez les concurrents du secteur à des problèmes d'absentéisme (15 à 20 % dans le secteur contre 4 % chez Alenvi) ainsi qu'un turnover important. L'entreprise a donc à cœur d'être l'acteur d'une vraie transformation de son secteur et de considérer l'importance des savoir-être autant que de la communication et de la formation (auxiliaires de vie et encadrants : 300 personnes formées en 2019, 1000 de prévus pour 2020). Ils ont ainsi créé leur propre ERP, qui est un pilier important de leur structure managériale avec des outils coopératifs.

1.2. Projets

- Facturation au forfait des infirmiers (et non à l'acte), ce qui permet de découvrir d'autres pathologies ;
- Accompagnement pluridisciplinaire dont les gens ont besoin (infirmier, auxiliaires de vie).

1.3. Organisation du travail

La structure propose des CDI 35 h sous conditions et sous réserve que les personnes soient capables de les réalisées (actuellement 70 % de temps pleins). 10 % du temps de travail concerne la coordination des auxiliaires de vie (travail du management). Si des diplômes spécifiques peuvent être demandés, il est possible de les faire avoir par équivalence ainsi qu'un agrément départemental.

Le cadre de la modulation annuelle du temps de travail fait que les heures supplémentaires sont payées à la fin du mois (alors que la convention collective précise qu'elles sont modulées sur l'année et payées à la fin si elles sont en positif, ou alors elles sont perdues pour l'entreprise). Cette formule permet un suivi plus fin de manière comptable. Environ 20 % du temps de travail est considéré en heure supplémentaire (les mois où le temps de travail est moindre ne sont pas compensés par ceux avec une plus grande activité).

Ils considèrent qu'il s'agit d'un des métiers de l'humain qui ne doit pas se limiter à faire la toilette et le ménage, mais doit aussi gérer l'humain dans le cadre d'un contrat de service à la fois formel et informel.

Le suivi du planning mouvant sur la quinzaine est fait à la fois par la famille et les auxiliaires. La facturation par quinzaine permet ainsi un affinement des prestations.

Le recrutement des auxiliaires est fait soit par des sites d'annonces généraux (p.-ex. : Indeed) amis aussi via Pôle Emploi ou les écoles de formation (auxiliaire de vie, aide-soignant). Mais beaucoup de personnes ont basculé parce qu'elles étaient démotivées par leur travail dans les autres structures et les conditions de travail. Le turnover dans le secteur est important parce que salaire est souvent très faible. Le recrutement se fait entre pairs, l'équipe centrale rassemble les demandes. On a environ 30 candidatures pour un recrutement, mais à Paris, Pôle Emploi envoie assez facilement des personnes pas nécessairement qualifiées vers ces formations. Un tiers des périodes d'essai ne sont pas validées, souvent parce que les auxiliaires ne s'épanouissent pas dans ce type de modèle.

1.4. Cadre

La « Charte d'envie » impose solidarité et respect de l'autre. L'intégration dans les équipes se fait avec une formation à la charte pour en expliquer le fonctionnement. Des réunions de l'équipe (12 équipes sectorisées) sont imposées tous les 15 jours pour communiquer aussi sur les plannings, mais communication passe aussi par des chats. Les plannings sont gérés en direct et tout le monde peut en voir les modifications (demandes venant des bénéficiaires parfois, mais il faut de la flexibilité et de la responsabilisation dans les deux sens), ce qui provoque un impact sur la qualité des accompagnements et des relations avec les personnes avec lesquelles ils ont une mission.

2. Les arguments « attractivité » d'ALENVI

On peut y voir une approche assez différente de celle du secteur associatif « traditionnel » et du secteur marchand. L'accent est principalement mis sur le sens, la durabilité, mais surtout l'autonomie/collaboration (3 arguments sur 5).

3. Synthèse

Alenvi est une structure de petite taille et jeune qui s'organise autour d'une cible sensible qui demande une grande attention et une bonne coordination avec d'autres intervenants pour éviter une régression rapide des personnes suivies. Elle accorde une place importante au bien-être de ses collaborateurs. L'accompagnement des personnes âgées peut être quelque chose de très difficile à vivre au quotidien pour eux et il est primordial que les gestes ne deviennent pas automatiques. À cette fin, ils ont donc pu mettre en place deux grandes innovations.

Tout d'abord la prise en charge non pas d'un acte médical, mais d'un forfait d'heures qui considère la pathologie de la personne accompagnée dans son intégralité. Cette approche pluridisciplinaire, à l'opposé de celle qui peut se faire dans le cadre des cadres du ticket modérateur de la Sécurité Sociale, permet de ne pas se focaliser sur un symptôme particulier, mais permet aussi de pouvoir déceler d'autres types de problèmes qui peuvent parfois aller outre le domaine médical et demander d'autres interventions qui n'auraient pas été préalablement détectées. L'accent est aussi mis sur la participation de tous à la gestion des bénéficiaires de leurs services : réunions à la fois formelles (réunions de cohésion ou imposées par la législation) et informelles impliquant le personnel médical, paramédical et d'assistance afin d'acquérir une vision globale du soin à développer. Les plannings sont revus chaque quinzaine avec les patients, leurs familles et les équipes dans leur globalité, toujours de manière collégiale. De même, l'accent est mis sur la formation non seulement de ses propres professionnels (75 personnes début 2020), mais aussi des autres structures du secteur. Ils veulent mettre l'humain et non le patient au centre de leur démarche et souhaite être l'acteur de la transformation du secteur en conciliant savoir technique et connaissance fine des besoins des patients.

Alenvi propose en plus de ces mesures, un salaire plus élevé de 10 % que ces concurrents et a une politique heures supplémentaires plus intéressantes (ils vont au-delà de ce que propose la convention collective) et par conséquent, a un absentéisme et un turnover moindre.

Sa philosophe peut se résumer à ce qu'Alenvi est un professionnel de l'empathie. Le travail se fait par des auxiliaires d'envie, et non de vie, qui gère l'humain et respecte l'autre.

SYNTHÈSE GÉNÉRALE — PROPOSITIONS

Il ne s'agit pas pour nous de porter des jugements ou de décerner des bons points, ne serait-ce que sur le seul point visé par notre enquête, la façon d'être employeur et de recruter (en essayant de se montrer « attractif »). Nous pensons que chaque approche, chaque expérience dit des choses et explore une facette de l'employeurabilité pour beaucoup liée à l'histoire (parfois courte) et à la culture de son secteur.

- Le secteur associatif porte depuis longtemps les valeurs liées à l'utilité sociale et est le plus directement en lien avec le tissu local (via ses bénévoles, ses liens avec les élus et les institutions et les politiques publiques) ; C'est principalement lui qui traite le cas des personnes en grande difficulté financière ;
- Le secteur marchand est plus centré sur une relation clientèle, bien souvent plus aisée, avec des exigences de professionnalisme vis à vis de son personnel pour garantir un service de qualité (au sens « normes » du terme) ;
- Le secteur nouveau, « libéré » illustré par ALENVI, centré sur des pathologies plus invalidantes et plus complexes et y répond en impliquant les aspirations à l'autonomie, au besoin de collaboration et de sens partagé des salariés dans une telle situation. Il se veut pionnier ouvert à de nouvelles organisations du travail.

Les trois « secteurs » nous semblent devoir continuer à cohabiter et certainement à rechercher des formes d'organisation nouvelles. Compte tenu de la croissance (unanimement reconnue comme indispensable) à venir des besoins, cette organisation devra répondre à une pluralité de situation spécifique qui nécessite de plus en plus l'articulation de professionnel différents. La qualité de vie des personnes aidées doit être au centre des préoccupations. Mais une solution durable a peu de chance de voir le jour si parallèlement, les salariées ne se sentent pas plus responsabilisées, mieux reconnues avec des conditions de travail de meilleure qualité.

Actuellement, tous ces secteurs ne visent pas les mêmes cibles et les mêmes demandes et ne sont pas soumis aux mêmes contraintes et types de financement.

Mais aucun d'entre eux ne pourra faire l'économie de chercher à exercer son activité, recruter et « employer » ses salariés de manière adaptée aux aspirations des personnes prêtes à continuer à y travailler ou à le rejoindre.

Et chacun aura à apprendre des autres :

- **La question des rémunérations** devra être traitée par tous et dans un vrai consensus à construire Avec toutes les parties prenantes de la société (« clients », pouvoirs publics). ALENVI a tenté d'envoyer un « signal » dans ce domaine avec un début de majoration des grilles de salaires et une prise en compte des heures consacrées au fonctionnement de l'équipe et aux tâches d'organisation partagée.
  Les types de contrat, les incitations à la « fidélité » au secteur, une reconnaissance de la part de pénibilité inhérente à l'exercice de ces métiers sont des composantes qui doivent également intégrées à la réflexion.
- **L'écoute des salariés, le basculement vers un fonctionnement de plus en plus autonome et en équipe** qui est au cœur du projet d'ALENVI commencent à se développer également dans le secteur

associatif (l'ADAPA). Le management d'O_2 (qui le fait déjà de façon informelle) devra sûrement également aller plus loin dans ce domaine. Des outils comme « l'Indice d'alignement humain » ou notre outil « IKIGAÏ » pourront aider à avancer dans ce domaine, tout comme l'accompagnement des structures existantes par des acteurs comme l'Atelier 48 à Nantes.

- Les employeurs du secteur devront tous faire preuve **d'efficacité dans le traitement des freins au bon exercice de ces métiers** (comme O_2 l'a fait avec le problème de la mobilité en zone rurale).
- **La question des plannings en particulier devra être traitée par les employeurs via un dialogue** (une co-construction ?) avec les salariés et des outils collaboratifs à mettre en place. Les salariés « en poste » sont conscients des contraintes liées à l'exercice de la profession (elles-mêmes liées au service à apporter au « client-patient »), mais ils ne supportent plus les plannings « qui tombent du haut ». Cela se sait et rebutent beaucoup de candidats(tes) qui craignent qu'il ne soit pas tenu compte de leurs propres contraintes.
- **Le temps choisi (aspiration au temps plein ou temps partiel choisi) est aussi un sujet à traiter**. C'est un sujet complexe, car il doit prendre en compte les aspirations des salariés et leurs capacités (polyvalence) et les rendre compatibles avec les besoins très divers des clients-patients en termes de type de services et de temporalité (dans la journée et suivant les périodes).
- **La question de l'utilité sociale, du sens, de la fierté en lien avec tous les acteurs de la société** devra être traitée par tous (même si le secteur de l'ESS y répond sans doute le mieux en l'état). Il faudra répondre à la question posée dans le rapport El Khomri : *comment admettre que des métiers utiles socialement soient si peu valorisés ? Pourquoi y a-t-il un gouffre entre l'engagement, la fierté des personnes que nous avons rencontrées et la manière dont on raconte leur métier ?* La crise sanitaire a montré la grande fragilité et les difficultés liées au regroupement de personnes très vulnérables. Le maintien à domicile aussi longtemps que possible des seniors avec tous les services (aides matérielles et soins) nécessaires est de plus en plus souhaité par les personnes et sera aussi une nécessité sociale. Aussi, les employeurs du secteur de l'aide à domicile devront contribuer à l'intégration de leurs structures et de leurs salariés dans une véritable « chaîne du care » autour des personnes concernées (pouvant aller jusqu'à des approches « EPHAD à domicile ») et créant **une meilleure collaboration entre intervenants de tous types, patients-clients et leur entourage**.
  La crise fait naître des relations nouvelles entre les structures et l'entourage des personnes isolées « aidées ». Il faudra savoir capitaliser sur ces liens nouveaux valorisant la mission accomplie par les salariés.
- **Les possibilités d'évolution via la formation et/ou l'orientation vers d'autres tâches** à l'intérieur (ou en périphérie) du secteur d'activité sont également à travailler. Ces métiers sont physiquement et parfois psychologiquement usants, il faut donc pouvoir ouvrir des perspectives d'évolution s'adaptant à l'usure des personnels et ménageant leur propre santé. Sinon, ils ne resteront pas ou n'y rentreront pas.
- Enfin, un changement nécessaire et qui doit accompagner (et traduire ?) l'amélioration de l'attractivité des métiers de ce secteur : **il faut qu'il se « dé-genre » et améliorer la mixité !** On a vu l'exemple de l'agence O_2 rencontrée où 100 % des 65 salariés sont des femmes. Un déficit de mixité de genre dans une activité est souvent le signe de la mauvaise prise en compte de certaines de ses caractéristiques ou contraintes. Ce changement ne se fera pas par la seule volonté des employeurs

(même s'ils doivent y contribuer), mais grâce à un changement de regard de toute la société (y compris les clients-patients).

Les pistes d'amélioration ébauchées ci-dessus peuvent être classées suivant 3 axes principaux qu'on retrouve aussi dans notre enquête « EPHAD » et dans toutes nos enquêtes dans les secteurs « en tension » :

- Les rémunérations
- Les conditions de travail et la qualité du travail
- L'attractivité vers de nouveaux publics et leur accueil/accompagnement

Nous avons pu également constater que les 3 aspects étaient indissociables : il est vain de vouloir lancer des actions d'attractivité à destination de nouveaux publics si la société, dans son ensemble, n'est pas convaincue que les 2 autres « chantiers » sont bien lancés.

Ces pistes d'efforts attendus des employeurs du secteur de l'aide à domicile ne suffiront pas, seuls, à régler les difficultés du secteur, ne serait-ce que celles de la fidélisation et du recrutement. Mais ce qui est certain c'est que l'employeur doit intégrer ces questions dans des métiers qui continuent à se construire en interaction avec un environnement qui apparaît plus ressources que concurrences. D'autres efforts et réformes seront indispensables dans de nombreux domaines. En particulier, tous ceux listés dans les conclusions du rapport El Khomri relatifs aux cadres réglementaires, aux statuts, aux qualifications, à l'éducation et à la communication autour de ces métiers, à la formation…

En même temps que les métiers évoluent, que les services se diversifient, c'est une dimension sociétale qui est en jeu. Ce qui invite à des débats et à la participation de toutes les parties prenantes pour trouver les solutions optimales Et chacun doit prendre sa part et les employeurs y sont confrontés dès aujourd'hui car en position centrale entre toutes ces parties prenantes.