Le point sur…

Le travail dans le secteur des services à la personne

Les services à la personne regroupent l'ensemble des activités contribuant au mieux-être des citoyens à leur domicile. De nouveaux besoins sociaux sont pris en charge par ce secteur hétérogène tant du point de vue de sa clientèle que des activités exercées.

Trois grandes familles de services :

- Les services à la famille : garde d'enfant, soutien scolaire…
- Les services aux personnes dépendantes : assistance aux personnes âgées, handicapées, aide à la mobilité et au transport…
- Les services de la vie quotidienne : travaux ménagers, portage de repas, petits travaux de jardinage et bricolage, assistance informatique…

Quels sont les enjeux en termes d'organisation du travail, de conditions de travail et de professionnalisation des salariés du secteur ?

Quelles réponses aux besoins d'accompagnement des Organismes Agréés des Services à la Personne (OASP) ?

Organisation, management, qualité de service : comment progresser ?

réseau anact

Le secteur des services à la personne, de quoi s'agit-il ?

D'aide à domicile, l'activité s'est diversifiée pour devenir le secteur des services à la personne, avec une évolution majeure : le développement d'un secteur marchand favorisé par les évolutions législatives et réglementaires. Malgré un potentiel notable de croissance, il existe encore un certain nombre de freins à la progression des SAP.

Les structures : de l'émiettement au regroupement

- 15 000 Organismes Agréés des Services à la Personne (OASP). Un mouvement de concentration du secteur semble s'amorcer.
- Des associations, des entreprises, des Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) et établissements publics, des structures d'insertion (SIAE), sans oublier les 2,6 millions de particuliers employeurs.
- Une grande variété d'activités et de modes d'intervention (prestataire, mandataire, emploi direct...).
- Une hétérogénéité du champ conventionnel.

Des salarié(e)s : à temps partiel, en majorité des femmes, peu qualifié(e)s

- Une moyenne de 15 heures par semaine[1], des horaires variables pour les ¾ des salarié(e)s.
- Une population à plus de 90 % féminine, avec une moyenne d'âge de plus de 45 ans.
- Un niveau de formation majoritairement de niveau V (CAP) à IV (Bac).
- Des salariés qui cumulent les emplois, les employeurs et les différents statuts d'emploi.

Conditions de travail et emploi : des accidents fréquents, un fort turn-over

- Un indice de fréquence des accidents du travail de 45 pour 1 000, supérieur à l'indice français tous secteurs confondus, ainsi qu'une fréquence de troubles musculo-squelettiques trois fois supérieure à celle des autres secteurs. 27 000 accidents du travail en 2006 dont 4 000 accidents de trajet et 15 accidents mortels dans l'aide et le soin à domicile.
- Un turn-over de plus de 35 %
- Des conditions d'emploi peu attractives, dont un niveau de rémunération d'autant plus faible qu'il accompagne un temps partiel.

[1] Source : ANSP (Agence nationale des services à la personne)

L'organisation du travail en question

A partir des interventions menées dans le secteur, nous pouvons constater un certain nombre d'évolutions dans le positionnement des structures (diversification, passage du mode mandataire au mode prestataire ou inversement, création de structures de mutualisation de moyens, rapprochement entre associations, etc.). Ces évolutions impactent directement les modes de gestion, et le modèle organisationnel qui en découle.

L'organisation du travail prend ici trois dimensions qui sont interdépendantes et qui impliquent des niveaux de responsabilité différents :

- **L'organisation générale de la production du service à l'échelle de la structure :** gestion des ressources humaines, gestion administrative et comptable, développement des actions commerciales, relations avec les partenaires externes et les acteurs internes, développement de la qualité de service et actions visant la certification qualité...
- **L'organisation et la coordination de l'activité des intervenant(e)s :** en lien avec les usagers/clients et leurs familles, mise en place et suivi des services, gestion des plannings, répartition des secteurs d'activité, interfaces avec les fonctions administratives, régulation des dysfonctionnements et animation des équipes...
- **L'organisation de l'activité sur les lieux d'intervention :** en lien avec les coordinateurs, les usagers/clients et leur famille, particularités du domicile, outils mis à disposition, déplacements entre les lieux d'activité, co-réalisation éventuelle de l'activité, continuité de service, transmission des informations...

Chaque dysfonctionnement d'une de ces dimensions se répercute sur les conditions de travail. Ainsi, par exemple, la multiplication des déplacements, l'amplitude horaire quotidienne, les coupures, les difficultés à lier vie au travail et vie hors travail... Tout cela peut entraîner de la pénibilité et de l'usure professionnelles avec des conséquences sur la qualité du service rendu aux usagers/clients, sur l'image de la structure, son efficacité économique, et sur la pérennité des emplois.
Seule une approche globale va permettre d'appréhender ces différents niveaux.

Par conséquent, la recherche d'une meilleure efficacité organisationnelle requiert d'une part, une cohérence entre ces trois niveaux et d'autre part, l'engagement de la direction, de l'encadrement et des intervenant(e)s dans une démarche de progrès continu.

REPÈRES POUR L'ACTION

- **Penser l'organisation en lien avec les enjeux stratégiques de l'OASP.**
- **S'appuyer sur le travail tel qu'il est réalisé par les salarié(e)s.**
- **Analyser les processus de production de la prestation de service en impliquant tous les acteurs concernés.**
- **Chercher à remédier aux dysfonctionnements tout en renforçant et en valorisant les bons fonctionnements.**
- **Identifier les rôles et les missions de chacun ainsi que les modes de coopération à développer.**
- **Accompagner les encadrants de proximité vers des fonctions davantage tournées vers la coordination, l'animation et le management d'équipe.**
- **Elaborer des leviers d'action concrets et réalisables par une démarche participative.**

La prévention des risques professionnels et la santé des salariés

Les risques professionnels sont une question particulièrement sensible dans le secteur des services à la personne. Toutes les fonctions sont concernées : de la production du service aux fonctions administratives, en passant par la logistique et l'encadrement, chacune est soumise à des contraintes spécifiques, celles de la charge de travail y occupant une part notable.

Les principaux risques liés au métier d'intervenant(e)

Les intervenant(e)s à domicile sont confronté(e)s à trois familles de risques :

- **physiques à domicile :**
  chutes, coupures, brûlures, TMS, infections, chimiques, animaux...
- **liés aux trajets et déplacements :**
  accidents de la circulation, déplacements au domicile...
- **liés à la charge psychologique :**
  stress, insomnie, fatigue, angoisse...

Ces risques peuvent se cumuler et avoir des effets différés dans le temps (troubles musculosquelettiques, par exemple).
La prévention est d'autant plus nécessaire que l'activité s'excerce de façon isolée en relation à la fois avec l'usager/client et sa famille, et dans un contexte qui peut être humainement et socialement difficile.
Confronté(e)s à des situations complexes et devant arbitrer de nombreux dilemmes au cœur de la relation interpersonnelle, les intervenant(e)s font souvent des choix qui privilégient le service et le bien-être des usagers/clients au détriment de leur propre santé et de leur sécurité. Ces situations d'isolement pour faire face peuvent être génératrices de troubles psychosociaux.
Le soutien de l'encadrement de proximité, celui des autres membres de l'équipe via des échanges de pratiques ou des groupes de parole, voire des apports de professionnels experts sont des actions menées dans certains organismes.

Mettre en place une démarche concertée de prévention des risques professionnels, au-delà de la réponse aux obligations réglementaires, participe à la protection de la santé et de la sécurité des salariés, à développer un emploi de qualité ; cela favorise également le dialogue social et, en conséquence, contribue à la performance de l'OASP (baisse de l'absentéisme, du turn-over et des accidents du travail...).

REPÈRES POUR L'ACTION

- **Préparer la démarche de prévention en impliquant les différents professionnels de la structure.**
- **Evaluer les risques : définir et analyser les situations de travail présentant des caractéristiques identiques, faire un inventaire des risques, les estimer selon des critères à construire (par exemple : fréquence, gravité, probabilité d'occurrence).**
- **Rédiger et actualiser le Document Unique de prévention des risques professionnels.**
- **Elaborer le plan d'action et suivre sa mise en œuvre.**

Compétences, professionnalisation et parcours professionnels

Des métiers aux frontières floues, aux compétences supposées « féminines et innées », une multiplicité de formes d'emploi et d'employeurs... Autant de facteurs qui contribuent à expliquer le retard pris dans la professionnalisation du secteur.

Les qualifications recherchées ne se cantonnent plus à celles liées à l'aide à domicile. Elles se diversifient avec l'évolution de la demande qui stimule ce secteur à se professionnaliser pour répondre :

- aux exigences de qualité de service attendue par les usagers/clients et les financeurs ;

- aux attentes des salarié(e)s en termes d'évolution professionnelle et de reconnaissance ;

- aux contraintes gestionnaires .

- **Des leviers dans la durée**
  - Les réponses du système de formation avec la création de diplômes de type DEAVS, BTS, etc.
  - Une volonté de professionnalisation portée par les partenaires sociaux et les groupements professionnels
  - Le développement d'une politique de GRH
- **Des approches au plus près des besoins des salarié(e)s**
  - La mise en place d'entretiens professionnels annuels
  - Le recours à la VAE
  - De nouveaux modes d'apprentissage : tutorat, binômage, échanges de pratiques
- **Des parcours à anticiper**
  - L'anticipation des emplois et des compétences
  - La réflexion sur des parcours professionnels internes
  - Parcours externes : la création de passerelles inter-sectorielles comme opportunités d'évolution

REPÈRES POUR L'ACTION

Faire le lien entre les objectifs stratégiques et les compétences existantes et attendues en s'appuyant sur un diagnostic global, dont une analyse de l'activité.

Mesurer les écarts entre les ressources humaines actuelles et celles nécessaires dans l'avenir en ayant une attention particulière pour les emplois sensibles.

Construire un plan d'action gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) selon une démarche participative : entretiens professionnels, apprentissages en situation de travail, etc.

Quelles formes d'appui du réseau ANACT ?

En pleine croissance et en phase de structuration rapide, les services à la personne sont concernés par des enjeux de qualité de service, d'attractivité des emplois, de professionnalisation et de stabilisation de ses salarié(e)s.

Des progrès supposent, pour chaque organisation concernée, d'aborder des questions ayant trait :

- **à l'organisation du travail** dans ses diverses dimensions pour une réalisation efficiente de cette activité de service ;
- **à la professionnalisation des OASP et de leurs salarié(e)s ;**
- **à la prévention des risques professionnels.**

Dans cette perspective, les structures de services à la personne, les organisations professionnelles à tous les niveaux, les organisations représentatives des salarié(e)s, mais encore les collectivités qui s'engagent par leur contribution financière (aux structures ou aux usagers/clients), peuvent souhaiter un appui externe.

Le réseau ANACT propose à ces acteurs différentes modalités d'appui :

- Informations ou conseils aux différents acteurs du secteur des services à la personne.
- Diagnostic court : prestation pour les PME permettant d'éclairer la situation de la structure pour identifier des pistes d'action.
- Action collective : modalité d'accompagnement d'un groupe de structures de petite taille, permettant aux participants de profiter à la fois des apports d'un collectif et de temps d'accompagnement individualisés, dans une logique d'actions à réaliser dans chacune des entreprises participantes, mais aussi à l'échelle d'une branche ou d'un territoire.
- Intervention plus longue afin d'accompagner des structures de plus grande taille dans l'analyse en vue de la conception de plans d'action.
- L'ANACT et les ARACT organisent de nombreuses manifestations locales et nationales, souvent avec d'autres partenaires. Des informations sur les problématiques énoncées dans ce document sont disponibles sur les sites de l'ANACT (www.anact.fr) et des ARACT.

Pour aller plus loin :

Ouvrages édités par le réseau ANACT téléchargeables sur le site :

- **Guide de bonnes pratiques face aux risques professionnels dans les services à la personne,** ARACT Arvise, 04/2009, 45 pages.
- **PRIDES Services à la personne,** Prides, ACT Méditerranée, 02/2009, 31 pages.
- **Services à la personne : évolutions, organisation et conditions de travail,** Dumalin (Frédéric), Rahou (Nadia) (coordinateurs), Editions de l'ANACT, 2008, 100 pages (collection Etudes & Documents)
- **La prévention en action : les aides à domicile,** ACT Méditerranée, 2004, 35 pages.
- **Freins à l'embauche et amélioration des conditions de travail dans le secteur de l'Aide à Domicile,** Yahiaoui (Farida), Nicot (Anne-Marie), Direction Générale des Affaires Sociales, ANACT, 11/2002, 87 pages.

anact
Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

4, quai des Etroits
69321 Lyon cedex 05
tél. : 04 72 56 13 13

Adresse de l'ARACT de votre région :

Mai 2009 - Double Action 04 78 33 82 18