



Université de Lille
Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé – ILIS

Master Management Sectoriel
Parcours Management des Etablissements de Santé



Juliette ROWELL

Mémoire de fin d'études de la 2^{ème} année de Master

Le recrutement et la fidélisation des professionnels des Services à la Personne

*Comment optimiser le recrutement et la fidélisation face aux difficultés rencontrées
par le secteur des Services à la Personne ?*

Sous la direction de Monsieur Etienne LAVISSE, Maître de Conférences associé à l'ILIS

Composition des membres du jury :

- **Monsieur Stanislas WOCH**, Président de jury, Maître de Conférences associé à l'ILIS
- **Monsieur Etienne LAVISSE**, Directeur de mémoire, Maître de Conférences associé à l'ILIS
- **Madame Ingrid LANGLAIS**, troisième membre de jury, Responsable d'agence de Services à Domicile à Lille – Groupe O2 Care Services

Date de la soutenance de mémoire : Mardi 31 Août 2021 à 15h00

Année universitaire 2020 - 2021

Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé – ILIS
42 Rue Ambroise Paré
59120 LOOS

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à adresser tous mes remerciements à l'ensemble de l'équipe de l'agence O2 Lille Centre, dans laquelle j'ai pu réaliser un stage d'une durée de six mois. Je suis très reconnaissante des compétences et connaissances qui m'ont été transmises et de l'accueil particulièrement chaleureux qui m'a été réservé par l'ensemble de cette équipe.

J'adresse un remerciement tout particulier à Madame Ingrid LANGLAIS, Responsable d'Agence, pour son professionnalisme, la confiance qui m'a été accordée et pour avoir accepté d'être jury de ce mémoire.

Je remercie également Madame Gaëlle PIASEK, Assistante d'Agence, pour son écoute et les missions qui m'ont été confiées, tout cela dans la bonne humeur.

Tous mes remerciements vont également à l'ensemble du personnel et des professionnels de l'Institut Lillois d'Ingénierie et de Management de la Santé, qui m'ont permis de réaliser une formation complète et professionnelle qui, aujourd'hui, me permet de m'orienter vers un métier qui me plaît et me motive.

J'aimerais remercier Monsieur Stanislas WOCH, Président du jury et Madame Hélène GORGE, Maître de Conférences associée à l'ILIS, pour leurs conseils et accompagnement tout au long de l'année.

Je remercie aussi Monsieur Etienne LAVISSE, Directeur de ce mémoire, pour son suivi assidu. Merci pour votre aide, vos précieux conseils et la disponibilité qui m'ont permis de mener à bien mon projet.

Pour terminer, je tiens à exprimer toute ma gratitude auprès des managers qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de fin d'études, et particulièrement pour les réponses qu'ils m'ont apportées et le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer.

Enfin, je tiens vivement à témoigner ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont soutenues tout au long de ce mémoire, un travail long et individuel mais qui m'a permis de vivre une expérience enrichissante et formatrice.

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	4
Glossaire	5
Introduction	6
Partie I : Le recrutement, la fidélisation et les difficultés associées dans le secteur de la santé, et plus précisément dans celui des services à la personne	8
1. Généralités sur les services à la personne	8
2. Des difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés dans le secteur de la santé en général.....	12
3. Le processus de recrutement et les difficultés associées au secteur des services à la personne	13
4. Le processus de fidélisation des salariés et les difficultés associées au secteur des services à la personne.....	31
Partie II : Méthodologie de l'enquête et analyse des données	41
1. Le contexte et l'objectif de l'étude	41
2. Le terrain d'étude et l'échantillonnage	41
3. L'élaboration des grilles d'entretien et les conditions de réalisation des entretiens.....	42
4. La méthode d'analyse des données	43
5. Deux concepts qui se rejoignent : des facteurs d'attractivité liés	44
6. Regards croisés sur les difficultés de recrutement	45
7. Des difficultés de fidélisation discutées selon les organismes.....	47
Partie III : Les préconisations managériales pour une optimisation du recrutement et de la fidélisation des intervenants à domicile	50
1. La priorité managériale : agir sur le processus de fidélisation	50
2. Des leviers à actionner pour prévenir les difficultés associées au secteur	52
3. Des leviers à actionner pour un management attractif au quotidien	54
Conclusion	60
Table des matières	62
Bibliographie	64
Table des annexes	69

Glossaire

ADMR : Aide à Domicile en Milieu Rural

AFPA : Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes

AGRH : Association francophone de Gestion des Ressources Humaines

AM : Aide Ménager(e)

AMP : Aide Médico-Psychologique

ANSP : Agence Nationale des Services à la Personne

AT : Accident du Travail

AVS : Auxiliaire de Vie Sociale

CARSAT : Caisse Régionale d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CESU : Chèque Emploi Service Universel

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CV : Curriculum Vitae

DARES : Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

DIRECCTE* : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

**Depuis le 01/04/21, la DIRECCTE a été remplacée par les DREETS (Directions Régionales de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités)*

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques

EHPAD : Etablissement d'Hébergement Pour Personnes Agées Dépendantes

EPA : Établissement Public à caractère Administratif

EPI : Equipements de Protection Individuelle

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

GPECT : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriale

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IAE : Institut d'Administration des Entreprises

IAS : Institut International d'Audit Social

IDCC : Identifiant de la Convention Collective

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

JO : Journal Officiel

KPI : Key Performance Indicator

OASP : Organismes Agréés des Services à la Personne

QVT : Qualité de Vie au Travail

RSA : Revenu de Solidarité Active

SAAD : Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile

SAD : Services à Domicile

SAP : Services à la Personne

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

SSIAD : Services de Soins Infirmiers A Domicile

TISF : Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale

TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UNA : Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction

D'ici 2050, la population française atteindra 70 millions de personnes. Cette évolution s'accompagne également d'un vieillissement de la population, dû à l'augmentation de l'espérance de vie. Les personnes de plus de 75 ans, représenteront 11,9 millions de la population française en 2050. La volonté de rester à domicile, pour les personnes dépendantes, est de plus en plus grandissante et le maintien à domicile apparaît comme une alternative à l'entrée en EHPAD. C'est pourquoi, les organismes français se doivent de répondre aux différents enjeux économiques, sociaux et technologiques de la société.

La gestion des ressources humaines occupe donc une place centrale dans la fonction de gestion de ces organismes. En effet, Une gestion des ressources humaines de qualité, permet à l'entreprise une dynamique humaine et un environnement de travail sain en évitant les coûts, les conflits, la perte d'énergie et un taux de turnover trop important par exemple. Pourtant, la définition des ressources humaines et du management au sein des établissements sociaux et médico-sociaux ne sont pas les mêmes que celles dans une entreprise quelconque. Le secteur fait face à de réelles problématiques en matière de recrutement et de fidélisation des salariés, un peu comme le secteur de la santé en général. Les conditions de travail des intervenants à domicile, l'image véhiculée et les conditions d'emploi ne semblent pas rendre leur travail attractif. Toutefois, la crise sanitaire que nous venons de connaître a, sans doute, changé le regard porté sur les métiers de la santé. Tout comme les soignants, les intervenants à domicile ont contribué à prendre soin des personnes dépendantes. Malheureusement, au vu de l'augmentation du nombre de séniors qui seront dépendants d'ici 2050, si le secteur de l'aide à domicile n'arrive pas à suivre son développement, le nombre de places en hébergement devrait augmenter de près de 20%.

D'une manière générale, le marché de l'aide à domicile se caractérise par ses bénéficiaires, définis comme des personnes plus ou moins dépendantes et étant dans l'incapacité d'effectuer certains actes de la vie quotidienne. Ce secteur regroupe, à ce jour, 26 activités définies par le code du travail. En Janvier 2020, le secteur compte plus de 44 000 organismes. En 2018, le secteur comptait plus d'1,2 millions de professionnels et 850 millions d'heures d'intervention rémunérées.

Par le biais d'une expérience au cours de la Licence Sciences Sanitaires et Sociales, nous avons découvert cet univers et nous nous sommes rapidement rendu compte des difficultés auxquelles il faisait face. En effet, les problématiques en matière de recrutement et de fidélisation y sont nombreuses. C'est pourquoi, l'objectif de ce travail est d'approfondir les connaissances et de développer l'intérêt et les recherches sur ce sujet. Plusieurs interrogations en découlent : Quelles sont réellement les difficultés qui touchent le secteur des SAP ? Quelles en sont les causes ? Comment les différents organismes essayent ou réussissent-ils à y pallier ? Quels seraient les moyens ou outils supplémentaires qui permettraient aux managers opérationnels d'y remédier ?

La problématique suivante s'est alors posée : Comment optimiser le recrutement et la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ? L'objectif de ce travail de recherche est de souligner les facteurs inhérents à ces difficultés de recrutement et de fidélisation qui touchent le secteur, et de mettre en exergue les « bonnes pratiques managériales » à adopter pour recruter davantage et fidéliser de façon efficiente le personnel. Cette étude comprend donc trois parties principales. En premier lieu, une partie théorique et littéraire a pour but de contextualiser le sujet et les principales notions de ce travail. La seconde partie présente la méthodologie sur laquelle nous nous sommes appuyés pour construire une analyse du sujet, notamment par le biais de questionnaires. Elle comporte également une analyse des résultats obtenus grâce aux questionnaires administrés. Les réponses obtenues grâce aux managers de terrain, permettent d'avoir un avis expérimenté du sujet et de différencier les pratiques des différents organismes du secteur, dans le but de les optimiser. Enfin, dans une dernière partie, des préconisations managériales sont proposées, au regard des différentes conclusions tirées, à la fois des références littéraires et des enquêtes réalisées auprès des managers.

Partie I : Le recrutement, la fidélisation et les difficultés associées dans le secteur de la santé, et plus précisément dans celui des services à la personne

Les processus de recrutement et de fidélisation font partie de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Ces deux concepts intéressent à la fois les chercheurs, les dirigeants et les salariés eux-mêmes. Les Services à la Personne (SAP) connaissent une forte croissance depuis des années, correspondant à l'évolution sociale importante et diversifiée. Cette première partie du travail permet d'obtenir une vision globale du secteur des SAP, de présenter et définir les deux principaux concepts étudiés : le recrutement et la fidélisation et de connaître les difficultés rencontrées.

1. Généralités sur les services à la personne

D'une manière générale, les SAP regroupent des services contribuant au mieux-être des citoyens, plus ou moins dépendants, à leur domicile. Ceci, dans le but de faciliter le quotidien de familles désireuses de se libérer de certaines tâches ménagères, et des personnes en perte d'autonomie qui nécessitent de l'aide dans les gestes quotidiens.

Les premières lois relatives au secteur des SAP remontent à l'apparition des politiques sociales en France et notamment au décret de 1953 qui en posait les bases. Celui-ci montre que les personnes âgées sont les premiers publics cibles des SAP. En 1962, le rapport Laroque préconise l'intégration des personnes âgées à la société en leur proposant un soutien à domicile adapté. S'en suit, en 1965, la mise en place d'une prestation d'aide-ménagère aux personnes vieillissantes par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse des Travailleurs Salariés (CNAVTS), afin de répondre à leurs premières difficultés. Malgré les difficultés économiques qui touchent le pays, le secteur des SAP bénéficie d'un réel potentiel de développement lié au contexte démographique et sociétal depuis une vingtaine d'années. De plus, des allègements fiscaux et exonérations de charges ont été instaurés dans le but d'inciter et de faciliter l'accès aux services pour un grand nombre de personnes. Dès 1991, dans l'optique de réduire le travail non déclaré et augmenter le nombre d'emplois dans le secteur, les clients des structures peuvent bénéficier de réductions d'impôts à hauteur de 50% des sommes versées (dans la limite de 6000€ par an, soit une dépense réelle en SAP de 12 000€). En 1993, le Chèque Emploi Service est mis en place dans le but de faciliter les démarches administratives des particuliers employeurs en matière d'embauche des intervenants. Dans la même optique, la loi n°96-63 en faveur du développement des emplois de services, transforme, en 2005, le Chèque Emploi Service en Chèque Emploi Service Universel (CESU) afin d'établir un

préfinancement de services par les particuliers, entreprises, collectivités et services sociaux. Sous le Gouvernement de Monsieur Juppé, en 1996, une loi autorise les entreprises à s'investir dans le secteur. Le secteur s'élargit ensuite grâce aux deux plans Borloo, dont l'objectif principal est la création massive d'emplois dans le secteur. En 2005, le premier plan de développement s'articule autour de quatre axes principaux. Ceux-ci sont les suivants : rendre les services accessibles au plus grand nombre de personnes et de foyers, accroître et structurer l'offre de services, améliorer la qualité des services prestés, qualifier et professionnaliser les intervenants à domicile. La liste des services a été dressée par le décret du 26 Décembre 2005 (Plan Borloo) et est fixée par le Code du Travail (art D.7231-1). En 2005, l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP) est créée et définit les SAP comme « *des services contribuant au mieux-être de nos concitoyens sur leurs lieux de vie, qu'il s'agisse de leur domicile, de leur lieu de travail ou de loisirs.* » De ce fait, ces services doivent exclusivement être réalisés à domicile. Toutefois, certains peuvent être partiellement effectués en dehors du domicile, à la condition que la prestation soit intégrée à un ensemble de services effectués au domicile (c'est le cas par exemple du portage de repas à domicile, la collecte et la livraison du linge repassé... etc). On distingue 21 activités axées sur l'aide à la vie quotidienne, aux publics fragiles et aux familles. En 2009, un second plan permet le soutien et le développement du secteur selon trois axes principaux : inciter à la création d'emplois, professionnaliser le secteur et améliorer la qualité des services, simplifier les outils de diffusion du CESU préfinancé. Ce second plan intègre 5 autres et nouvelles activités dans le champ des SAP, qui relèvent de l'action sociale et des services de confort. La liste des 26 activités de SAP est finalement fixée par les articles L7231-1 et D7231-1 du Code du Travail ([Annexe I](#)). En 2012, La TVA associée au secteur passe de 5,5% à 10% (sauf pour les activités considérées comme « services essentiels » comme l'aide à la toilette pour les personnes dépendantes par exemple). Enfin, la loi du 14 Juin 2013 oblige les employeurs à proposer à leurs intervenants des contrats hebdomadaires de 24 heures minimum (sauf en cas de volonté personnelle ou de double emploi), dans le but de réduire le nombre d'emplois précaires et de professionnaliser davantage le secteur. Une loi complémentaire à cette dernière, relative à la sécurisation de l'emploi, oblige les entreprises à souscrire une mutuelle obligatoire pour leurs intervenants, au plus tard au 1er Janvier 2016.

Nous allons maintenant nous pencher sur les modalités d'emploi des intervenants à domicile. Les entreprises, associations ou organismes publics peuvent intervenir dans le secteur en tant qu'Organismes Agréés de Services à la Personne (OASP) selon trois

modalités d'intervention. D'abord, en mode prestataire : l'organisme est l'employeur de l'intervenant qui effectue la prestation au domicile du bénéficiaire. Ce dernier aura, au préalable, précisé sa demande auprès du prestataire, qui lui aura fourni un devis et un contrat de prestation. Une fois ce contrat signé, la structure se charge de la mise en place des interventions à domicile et de la gestion administrative complète. Le service prestataire adresse une facture de services à chaque fin de mois au bénéficiaire. En cas d'absence de l'intervenant, la structure se charge d'assurer un remplacement, dans le cadre de la continuité de service. Ensuite, le mode mandataire : l'organisme, ici, contracte un contrat de mandat avec un particulier. L'organisme se voit confier certaines tâches concernant les interventions (recherche de candidatures, recrutement et embauche, calcul et réalisation des bulletins de paie... etc). L'organisme reçoit donc la rémunération associée à ces tâches, mais le particulier reste l'unique employeur de l'intervenant à domicile. Il doit donc respecter l'ensemble des obligations d'un employeur telles que la gestion du temps de travail, des congés, d'un éventuel licenciement... etc. Enfin, un intervenant à domicile peut être directement employé par un particulier. Pour se faire, le particulier employeur doit adhérer au CESU déclaratif en ligne. Le particulier se charge de recruter son intervenant lui-même (ou peut faire appel à un organisme mandataire). Il est fortement recommandé d'établir un contrat de travail entre l'employeur et le salarié (qui peut être très utile en cas de litige). Ce contrat établi en deux exemplaires, est réalisé soit au moment de l'embauche, soit à la fin de la période d'essai. Les schémas ci-dessous permettent de comprendre le fonctionnement des services prestataires et mandataires.

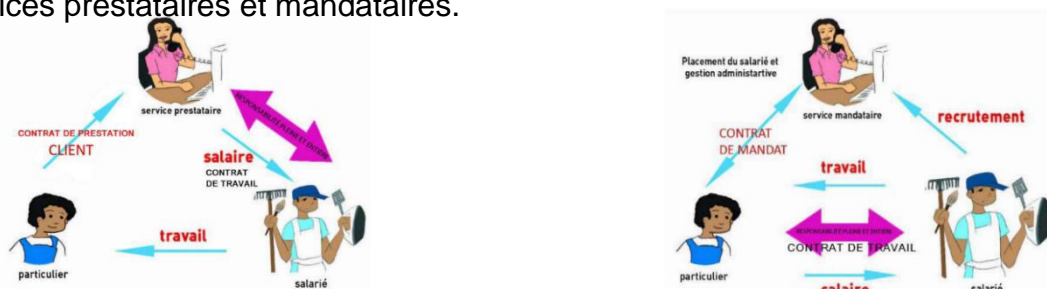


Figure 1 : Illustrations des deux modes de service : prestataire et mandataire ¹

L'ouverture du secteur et l'émergence de la concurrence, donne la possibilité aux OASP de dispenser des activités à domicile auprès de publics fragiles dans un cadre prévu par la loi. Ainsi, ils sont soumis à certaines procédures qu'elles soient obligatoires, facultatives ou gage de qualité. Parmi elles, on trouve l'autorisation, la déclaration, l'agrément, la certification ou encore la charte nationale qualité.

¹ Mémoire Master II Management du tiers secteur, 2014-2015, *Comment développer la fidélisation des salariés, la démarche commerciale ainsi que la démarche qualité au sein de l'agence*, Université du Maine, P.13-14

Malgré la diversité des services proposés, les principales activités du secteur restent l'assistance aux personnes âgées (50,4% en 2015), les travaux ménagers (26%) et l'assistance aux personnes handicapées (7,6%). Nous pouvons observer une légère diminution de la part des services aux personnes âgées, qui passe de 55,8% en 2010 à 50,4% en 2015, pour laisser place au développement des services aux personnes handicapées et à la garde d'enfants.

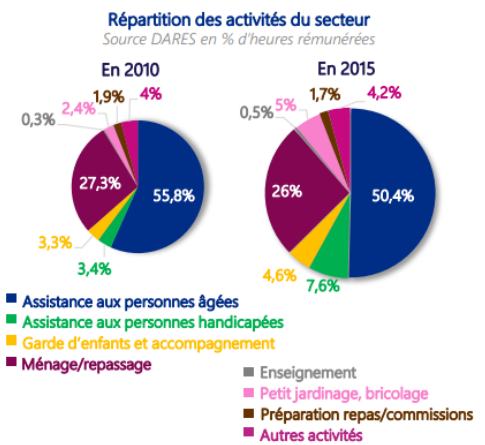


Figure 2 : Répartition et l'évolution des activités du secteur des SAP entre 2010 et 2015 (en % d'heures rémunérées) ²

Les relations de travail du secteur sont organisées selon deux conventions collectives, applicables en fonction du statut juridique de l'employeur. Les aides à domicile travaillant dans le secteur associatif relèvent de la Convention Collective Nationale de l'Aide à Domicile du 21 Mai 2010 (IDCC 2941). En revanche, ceux travaillant dans le secteur privé à but lucratif dépendent de la Convention Collective Nationale des entreprises de Services à la Personne du 20 Septembre 2021 (IDCC 3127). De plus, le secteur offre de nombreuses opportunités d'emploi aux candidats plus ou moins diplômés. Parmi la liste des métiers, on distingue trois grandes familles. La première rassemble les métiers pour la famille et les personnes fragiles : Aide Médico-Psychologique (AMP), Auxiliaire de Vie Sociale (AVS) et Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale (TISF). La seconde regroupe les métiers de la vie quotidienne : agent d'entretien de petits travaux et de jardins, employé de ménage à domicile ou encore enseignant à domicile. La dernière englobe les métiers de direction et d'encadrement : responsable de secteur, responsable d'agence, assistant d'agence...etc. De nombreux titres et diplômes ministériels sont conseillés pour exercer dans le secteur. Par exemple, parmi les titres et diplômes de niveau 3, on retrouve le CAP AEPE (Certificat d'Aptitude Professionnelle Accompagnement Educatif Petite Enfance) délivré par le Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse, le DE AES (Diplôme d'Etat Accompagnant Educatif et Social) délivré par le Ministère des Solidarités et de la Santé, le TP ADVF (Titre Professionnel Assistant de Vie aux Familles) délivré, lui, par le Ministère du Travail. Ensuite, les métiers nécessitant des diplômes de niveau 4 rassemblent par exemple le Bac Professionnel ASSP (Accompagnement, Soins et Services à la Personne) du Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse et le DE TISF (Diplôme d'Etat de l'Intervention Sociale et Familiale) du Ministère des Solidarités et de la Santé. D'autres

² AGEFOS PME, 2017, *Etude de la branche des entreprises de services à la personne*, P.9

diplômes de niveaux supérieurs regroupent les BTS ESF (Brevet de Technicien Supérieur Economie Sociale et Familiale), le BTS SP3S (Services et prestations des Secteurs Sanitaire et Social) du Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse ou encore le Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale du (CAFERUIS) du Ministère des Solidarités et de la Santé.³

Sous l'impulsion du vieillissement de la population, des différentes aides aux familles, personnes âgées et handicapées, et de la croissance de l'activité professionnelle des femmes, le marché des services à la personne s'est largement développé. Il est également important de souligner le fait que les retraites des personnes âgées et les revenus des ménages sont plus conséquents. On comptait, en France, en 1994, 300 millions d'heures de services réalisées à domicile contre 600 millions en 2006 et plus de 900 millions en 2010. Le nombre de salariés du secteur des SAP a doublé depuis une vingtaine d'années. En 1993, on comptait environ 500 000 emplois contre un peu plus d'un million en 2005 et 1,8 million à ce jour. Le secteur est en perpétuelle demande de nouveaux salariés, pourtant, nous verrons qu'il connaît de réelles problématiques en matière de recrutement et de fidélisation de ses intervenants dues à la mauvaise attractivité du secteur.⁴

2. Des difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés dans le secteur de la santé en général

Les conditions de travail dans les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) et les services hospitaliers sont souvent jugées difficiles à cause de la forte demande de prise en charge, d'un manque de personnel, des conditions de travail...etc. De ce fait, le grand public n'est plus attiré par ces professions du soin et de l'accompagnement, qui apparaissent comme difficiles physiquement et psychologiquement. Une enquête EHPA a été menée par la Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (DREES) en juin 2018, sur le sujet du « personnel et les difficultés de recrutement dans les EHPAD ». Le secteur médico-social, comme celui des SAP, connaît un renouvellement important des effectifs. D'après l'étude, 15% du personnel a moins d'un an d'ancienneté dans les EHPAD interrogés et 44% de ces structures déclarent rencontrer des difficultés de recrutement (notamment concernant le personnel soignant, et plus précisément les postes d'aides-soignants). Parmi ces 44%, 63% d'entre

³ Bureau de la Communication Direction Générale des Entreprises, Novembre 2019, *Services à la personne : des métiers, des formations*

⁴ Bureau de la Communication Direction Générale des Entreprises, Novembre 2019, *Services à la personne : pour tout savoir*

eux déclarent la présence de postes non pourvus depuis plus de six mois au sein de leurs établissements. Plusieurs facteurs favorisant ces difficultés de recrutement ressortent de l'étude. Dans un premier temps, elles se font ressentir dans la moitié des EHPAD interrogés du secteur privé. Ces difficultés de recrutement concernent surtout les aides-soignants, pour lesquels 16% de ces établissements ont des postes non pourvus. Ensuite, l'étude montre que la situation géographique des établissements contribue également à la survenue de ces difficultés de recrutement. Nous pouvons donc en déduire que trois facteurs principaux sont liés à ces difficultés de recrutement : le type de poste, le statut juridique de la structure et sa situation géographique. L'étude explique qu'en fin d'année 2015, la fonction d'aide-soignant est pratiquée par des femmes à hauteur de 93% au sein des EHPAD. Ce poste connaît les mêmes problématiques d'attractivité et de compétences que les postes d'aides ménagers. En 2015, les aides-soignants travaillent en moyenne cinq ans et demi en établissement privé lucratif, contre onze ans et quatre mois en public hospitalier. La question des conditions de travail, selon le statut juridique de l'établissement peut alors se poser. En ce qui concerne la localisation géographique, les établissements situés en zones rurales sont plus concernés par les difficultés de recrutement. Ainsi, 49,2% des EHPAD implantés en zones urbaines isolées affirment être confrontés à ces difficultés⁵. En définitive, plus l'aire urbaine dans laquelle l'établissement est localisé, est densément peuplée, plus l'ancienneté y est faible. A l'inverse, les structures localisées en aires urbaines isolées connaissent davantage de difficultés de recrutement mais l'ancienneté est plus importante (onze ans et cinq mois en moyenne pour les aides-soignants). Ce phénomène s'explique par une limitation des opportunités de changement de poste du fait de la faible concentration des établissements sur la même zone.

3. Le processus de recrutement et les difficultés associées au secteur des services à la personne

Comme nous le savons, le secteur des SAP prévoit continuellement d'embaucher au fil des années, compte tenu de l'évolution démographique et du vieillissement de la population. La demande et les besoins vont donc évoluer, et il sera nécessaire que le secteur puisse y répondre. Cependant, la plupart des employeurs du secteur déclarent rencontrer des difficultés de gestion du personnel, en particulier de recrutement et de fidélisation. C'est pourquoi, nous allons dans cette partie du mémoire, définir ces problématiques et en détailler les principales causes.

⁵ Enquête EHPA, Juin 2018, *Le personnel et les difficultés de recrutement dans les EHPAD*, DREES

A) Le processus de recrutement

a) Historique

Pour commencer, nous allons rapidement présenter l'historique du recrutement et de ses pratiques. En effet, il semble important de connaître les circonstances de la mise en place de ce concept. Il est possible de distinguer trois grandes phases d'évolution des pratiques de recrutement en France : l'avant révolution industrielle, l'après révolution industrielle et la fin du XX^e siècle. Avant la révolution industrielle, le travail était essentiellement basé sur l'agriculture, les employés n'avaient pas la possibilité de se déplacer pour se rendre au travail, ce qui restreignait leurs opportunités. Suite à la Révolution Industrielle qui a touché la France entre 1830 et 1870, le pays a connu de réelles innovations. L'activité économique, essentiellement agricole, évolue en production de biens manufacturés et à grande échelle. Ainsi, les paysans travaillant aux champs deviennent, au XIX^e siècle, des ouvriers d'usines. Des progrès techniques se font ressentir, permettant d'augmenter le nombre d'emplois, une certaine diversité et des gains de productivité. C'est alors que la question du recrutement commence à se poser, les travailleurs se voient offrir à eux, d'autres possibilités d'emplois liées à l'amélioration des compétences et de la mobilité géographique. A partir des années 70, le développement des organisations en France a été poussé par les changements considérables de la société. C'est à partir de cette période que le marché du travail a réellement commencé à exister, offrant une multitude de domaines professionnels et de professions en elles-mêmes. Au vu de cette diversité, il a fallu développer de nouveaux outils et acteurs du recrutement dans le but de répondre de manière adaptée et optimale aux besoins des nouvelles entreprises et à l'offre des candidats disponibles sur le marché du travail. En ce qui concerne les outils de recrutement, grâce à la technologie et à la recherche, les tests se sont démocratisés au sein des entreprises et sont devenus des éléments essentiels des procédures de recrutement. De plus, courant des années 90, grâce au développement d'Internet et des outils informatiques, les entreprises possèdent maintenant des outils pour attirer les profils intéressants et ensuite gérer les candidatures. Cette possibilité offre donc un plus large choix dans les postes accessibles. ⁶

b) Définitions

Après avoir présenté un bref historique du recrutement en France, il convient maintenant de définir et de comprendre ce concept. Nous avons choisi d'étudier cette notion selon les dires de Jean-Marie PERETTI.

⁶ Mémoire Master I Management Stratégique des Organisations, 2012-2013, *L'approche processuelle du recrutement*, Institut Rémois de Gestion

Monsieur Jean-Marie PERETTI, de nationalité Française, est né en 1946. Professeur et Chercheur en Ressources Humaines, il est Président de l'Institut International d'Audit Social (IAS) et Directeur de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Corse. Enfin, de 2001 à 2004, il a été Président de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH). Il a été diplômé de l'ESSEC en 1967, en tant que Docteur en Sciences de Gestion et ensuite diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris en 1969, et devient consultant en entreprises.⁷ Il a écrit de nombreux ouvrages sur les thématiques des



Ressources Humaines (RH), l'audit social et les rémunérations. Parmi ses ouvrages, on distingue « Le Dictionnaire des Ressources Humaines » en 2015, « Ressources humaines et gestion des personnes » en 2015 et « Ressources Humaines » en 2019.^{8 9}

Figure 3 : Portrait de Monsieur PERETTI¹⁰

Le recrutement est, selon Jean-Marie PERETTI, « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste* »¹¹. Autrement dit, c'est le processus par lequel un organisme tente d'attirer à lui les RH nécessaires à son bon fonctionnement. Différentes raisons peuvent faire émaner un recrutement : la création de postes, le surcroît d'activité et le remplacement des départs (congs, arrêts de travail, licenciements...). D'après l'auteur, ce processus se décline en cinq étapes principales, chacune composées de sous-étapes, selon trois phases complémentaires : une phase à priori (étapes 1 et 2), une phase d'action (étapes 3 et 4) et une phase à postériori (étape 5).

La première étape repose sur la stratégie de recrutement de l'entreprise. En effet, dans son processus de recrutement, Monsieur PERETTI, explique que l'entreprise, doit remettre à plat ses politiques et pratiques de recrutement et adopter les meilleures. Pour assurer une campagne de recrutement efficace, l'image de l'entreprise se doit d'être attractive, il faut donc que ses salariés titulaires en soient satisfaits. La question de l'attractivité se pose donc en amont de toute action future et éventuelle de recrutement.

La seconde étape est la préparation du recrutement. En effet, il est important d'exprimer une demande et de la définir pour ensuite établir le poste et le profil recherchés. Dès lors qu'une demande est exprimée, la hiérarchie se doit de l'examiner afin d'éviter de lancer un

⁷ Babelio d'après Wikipédia, *Biographie de Monsieur Jean-Marie PERETTI*

⁸ Vuibert, *Ouvrages de Monsieur Jean-Marie PERETTI*

⁹ Librairie Eyrolles, *Ouvrages de Monsieur Jean-Marie PERETTI*

¹⁰ L'économiste, *Photographie du portrait de Monsieur Jean-Marie PERETTI*

¹¹ PERETTI JM., 2001, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Editions Vuibert, P.185

processus de recrutement inutile, des frais et une perte de temps pour la personne en charge du recrutement, ou pour déterminer si d'autres solutions permettraient de répondre à cette demande, autres qu'un recrutement. Si ces solutions alternatives ne sont pas suffisantes, le but de l'analyse sera de déterminer les caractéristiques et la durée de contrat. Selon Monsieur PERETTI, le recruteur peut avoir recours à un référentiel de compétences afin de faciliter sa recherche. Il est d'abord important de fixer les exigences en termes de qualifications recherchées, c'est-à-dire le « savoir-faire ». Celles-ci sont nombreuses, elles peuvent être liées au diplôme ou au niveau d'expérience requis pour pouvoir accomplir les tâches associées au poste en question. En plus du « savoir-faire », le candidat doit remplir des qualités en termes de « savoir-être », le travail du recruteur est donc de déterminer les éléments de la personnalité associés au poste, à son environnement et à l'entreprise. Une seconde partie du référentiel de compétences, concerne la rémunération. Le recruteur fixe une fourchette de rémunération qui sera ensuite éventuellement discutée avec les candidats. Une troisième partie du référentiel est dédiée à la présentation du poste à pourvoir, car le recruteur doit être en capacité de pouvoir le présenter et attirer l'attention des candidats. Cette deuxième phase de préparation du recrutement est donc à prendre très au sérieux car elle influe ensuite sur son déroulement, grâce à la définition exacte du poste recherché. Néanmoins, le recruteur doit faire attention à ne pas définir un poste trop précis, et donc un profil type et limité de candidat. Il pourrait alors passer à côté de candidatures qui pourraient tout aussi bien correspondre et apporter de réelles valeurs ajoutées à l'entreprise.

La troisième étape consiste à rechercher les candidatures, qu'elles soient internes ou externes. D'après Monsieur PERETTI, « la priorité est aux ressources internes »¹². Elle permet aux salariés de ressentir leur implication et de développer leur carrière professionnelle en voyant leurs fonctions ou compétences évoluer. Mais attention, l'auteur assure que le recrutement en interne peut présenter certaines limites, notamment le fait que le recruteur puisse favoriser la promotion d'un salarié à cause d'expériences passées. A l'inverse, le recrutement externe peut permettre un renouvellement des employés d'une entreprise et l'enrichissement des talents. Pour rechercher des candidatures, le recruteur peut se tourner vers trois solutions. La première, rechercher lui-même les candidats si l'entreprise dispose de l'expérience et des moyens associés. Cette méthode, communément appelée « sourcing » peut être réalisée par le biais de « jobboards » ou « site emploi » en diffusant une offre et en récoltant les candidatures. L'entreprise peut

¹² PERETTI JM., 2011, *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 13^e Edition, P.214

également se tourner vers les partenariats avec les grandes écoles ou universités, en y diffusant leurs annonces. Mais une entreprise peut également faire appel à un cabinet de recrutement, à des agences d'emplois ou encore aux « chasseurs de têtes ». Le rôle du recruteur, au cours de cette phase, est de s'orienter soit vers le recrutement en interne soit en externe, en fonction du profil recherché.

La quatrième étape repose sur la sélection des candidats retenus, une fois les candidatures reçues. Un premier tri va permettre d'étudier l'adéquation entre les qualifications requises du poste et celles que possèdent les candidats. A ce stade du processus de recrutement, il est important de faire référence au principe de « non-discrimination » défini par l'article L.1132-1 du Code du Travail. Ainsi, la loi définit les critères auxquels le recruteur ne peut pas avoir recours pour éliminer des candidatures. Cependant, à cet instant, il n'a accès qu'aux lettres de motivation et aux Curriculum Vitae (CV) des candidats. Le recruteur se base donc sur ces deux documents et notamment sur les critères tels que le niveau d'expérience, les diplômes détenus et les compétences. Mais il portera également une attention particulière à la forme de la lettre de motivation, à savoir, la signature, la propreté et l'orthographe. En fonction de la candidature retenue, le recruteur peut le convoquer directement à un entretien d'embauche ou lui soumettre un questionnaire dans le but de déceler des critères plus précis mais uniquement à caractère professionnel. Il est important de noter que les pratiques actuelles révèlent que le recruteur prévient des candidats non retenus par e-mail ou à l'aide d'une lettre.

Nous allons maintenant nous intéresser à l'entretien d'embauche, qui caractérise le processus en lui-même. Selon Madame LETHIELLEUX, l'entretien d'embauche est « *l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes* »¹³. Cet entretien a un double objectif : il permet à la fois au candidat de connaître le poste à pourvoir et avoir une idée de l'entreprise et il permet également au recruteur de déterminer si le profil du candidat correspond à celui du poste. Afin de mener à bien cet entretien et transmettre les informations suffisantes aux deux parties, Monsieur PERETTI propose un schéma d'entretien d'embauche en trois phases : l'accueil du candidat, la recherche d'informations et la présentation du poste. Tout d'abord, l'accueil du candidat vise essentiellement à le mettre à l'aise, puisque l'on sait qu'un exercice de ce type stimule toujours de l'anxiété et du stress. Ensuite, la recherche d'informations a pour but de vérifier l'adéquation du candidat au poste et inversement. Pour se faire, l'auteur Monsieur VERNE

¹³ LETHIELLEUX L., 2017-2018, *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6^e Edition, P.69

distingue trois typologies différentes d'entretiens d'embauche, selon la technique utilisée : l'entretien directif, non-directif et semi-directif ¹⁴. Pour finir, au cours de l'entretien d'embauche, le recruteur se doit de présenter le poste à pourvoir au candidat, de manière plus exhaustive que ce qui figure sur l'offre d'emploi correspondante. Il se peut, pour certains postes (essentiellement des postes de cadres) et dans certaines entreprises, que le candidat soit soumis à plusieurs entretiens. Pour compléter l'entretien d'embauche, le recruteur peut avoir recours à des tests si la sélection et la décision du candidat retenu est difficile. Ces tests permettent essentiellement de connaître davantage les comportements et motivations du candidat indiqués sur son CV ou sa lettre de motivation.

La dernière étape du processus de recrutement est constituée du choix, de l'accueil et de l'intégration du nouveau salarié. En effet, une fois les entretiens d'embauche et les éventuels tests effectués, le recruteur choisit le candidat retenu. Cette décision est donc définie comme « *un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats, la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions environnementales* » ¹⁵. Cette décision est importante car elle est le centre du processus et influe sur l'environnement de travail et de l'entreprise. Pour une décision objective, il faut que le travail au préalable ait été effectué correctement, à savoir la définition de la stratégie de recrutement et la recherche des candidats. Vient alors l'étape d'accueil et d'intégration du nouveau salarié, qui, elle, mobilise d'autres membres de l'entreprise. Par exemple, il est possible de remettre un livret d'accueil, à chaque nouvel arrivant. De plus en plus d'informations pratiques y sont inscrites, comme par exemple la présence et le fonctionnement d'un parking du personnel ou d'un restaurant d'entreprise ou celles liées au règlement intérieur, à la convention collective ou aux horaires de travail. Une autre pratique est de plus en plus récurrente, à savoir l'affectation d'un « tuteur », qui peut être un chef d'équipe ou un salarié de service. D'autres pratiques telles que la visite du site, les séminaires d'accueil ou l'accueil formel par le responsable hiérarchique permettent l'accueil et l'intégration d'un salarié selon le processus et la stratégie de l'entreprise. Toutefois, Monsieur PERETTI explique dans son ouvrage que « la qualité de l'accueil doit être prolongée par un suivi vigilant de manière à lever les obstacles provenant tant de l'entreprise que du nouvel embauché » ¹⁶.

¹⁴ VERNE E., 2005, *Comment conduire un entretien de recrutement ?*, INSEP Consulting Editions, 3^{ème} édition, P.69-86

¹⁵ ALIS D., BESSEYRE DES HORTS CH., CHEVALIER F., FABI B., et PERETTI JM., 2011, *Gestion des Ressources Humaines, une approche internationale*, Edition De Boeck, 3^{ème} édition, P.267

¹⁶ PERETTI JM., 2011, *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 13^è Edition, P.232

Grâce à la définition du recrutement et à l'explication de son processus en détails, nous comprenons qu'il est essentiel au bon fonctionnement d'une organisation. Pourtant, celui-ci connaît de réelles problématiques dans le secteur des SAP. D'une manière générale, les entreprises sont confrontées à l'absence de candidats pour les nombreux postes à pourvoir. Ces difficultés de recrutement sont d'autant plus aggravées par la dynamique du marché du travail. Nous allons donc nous intéresser aux difficultés de recrutement rencontrées par les OASP, et mettre en évidence les facteurs qui y sont associés.

B) Les difficultés rencontrées dans le secteur et les facteurs associés

Les facteurs amenant à des difficultés de recrutement sont multiples et cette étude ne suffirait pas pour en rendre pleinement compte. Toutefois, ce phénomène peut être expliqué par plusieurs facteurs principaux, identifiés et regroupés en trois principales catégories. La première regroupe les facteurs démographiques, la seconde regroupe les facteurs liés aux compétences nécessaires aux métiers et la troisième regroupe ceux liés à l'attractivité du secteur.

a) Les facteurs démographiques

Une des causes associées aux difficultés de recrutement est d'ordre démographique et plus précisément, liée à la dynamique du marché du travail. En effet, à la suite du plan Borloo de 2005, l'apparition de multiples opérateurs avait pour objectif principal de favoriser la création d'emploi et d'accroître l'offre de services dans le secteur. Toutefois, cet aspect peut provoquer une certaine forme de concurrence en termes de recrutement entre les différents organismes, qui se multiplient toujours davantage. La question de la concurrence se pose alors selon conditions d'emploi offertes.

De plus, la répartition des salariés et donc de l'offre d'emploi dépend de la zone géographique. Ainsi, selon le Bilan ESAP 2010-2015, près d'un tiers des effectifs de la branche se concentre dans la région Ile-de-France. Les régions du Sud et du Sud-Est regroupent, elles, près de 30% des entreprises de SAP. Une forte concentration d'entreprises dans certaines régions est due à la présence d'une importante population rurale, d'une part importante de cadres dans l'emploi et d'une faible densité de structures de services alternatives.

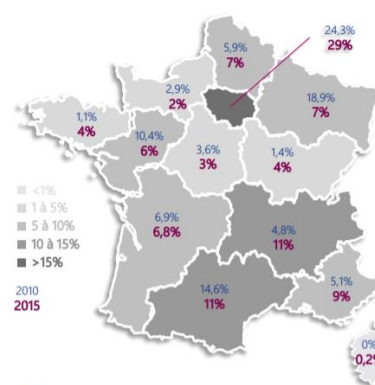


Figure 4 : Carte représentant l'évolution et la répartition des effectifs de la branche des SAP (en %) ¹⁷

¹⁷ AGEFOS PME, édition 2017, *Etude de la branche des entreprises de services à la personne*, P.13

Enfin, le secteur des SAP rassemble des métiers extrêmement féminisés. Ainsi, En 2015, 9 salariés sur 10 sont des femmes. En 2014, la pyramide des âges montre, que les effectifs sont plutôt répartis de façon homogène dans le secteur puisqu'environ la moitié des effectifs a moins de 40 ans et la moyenne d'âge se situe autour de 37 ans.¹⁸

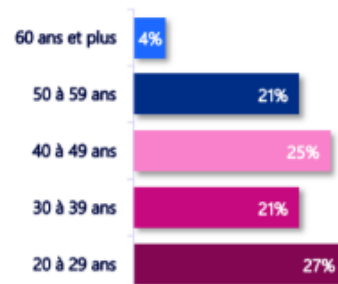


Figure 5 : Illustration de la pyramide des âges des employés du secteur en fin d'année 2014 (en %) ¹⁹

b) Les facteurs liés à l'inadéquation des compétences

Dans un premier temps, le secteur des SAP rencontre une réelle problématique en matière de compétences des candidats. En effet, certains postes d'intervenant à domicile tels qu'auxiliaire de vie ou aide-soignant nécessitent la détention de diplômes. Or, d'après une étude menée au Havre en 2012, 17% des employeurs interrogés affirment que le diplôme est le premier frein au recrutement. Ensuite, vient alors la problématique du manque de qualification. En effet, nombreux sont les candidats se présentant à des sessions de recrutement en possédant un ou des diplôme(s) mais aucune expérience. Le recruteur ne peut donc pas se projeter. L'étude menée au Havre, sur laquelle nous nous appuyons, confirme cette idée en expliquant que 17% des employeurs interrogés affirment que le manque de qualification est également un frein au recrutement. Enfin, une autre problématique relève du propre profil candidat. Il est vrai que les « savoir-être » et « savoir-faire » sont des notions primordiales dans le secteur des SAP, un secteur médico-social au service de la population. Les employeurs de SAP interrogés dans cette étude ont listé les savoir-être qu'ils jugent indispensables à l'exercice du métier. On distingue parmi eux la discrétion, la rigueur, la ponctualité, l'autonomie, le goût du contact, l'élocution, l'adaptabilité, la motivation, la prise d'initiatives, la confiance, le respect des règles du travail et la disponibilité. Des savoir-faire doivent également être maîtrisés par les candidats, ce sont des compétences techniques, organisationnelles et sociales telles que l'exercice des tâches de la vie quotidienne, la maîtrise des techniques et gestes de manutention, la connaissance de l'équilibre alimentaire et de la nutrition, la connaissance de l'utilisation des produits de nettoyage et le respect des règles d'hygiène. D'après l'enquête sur laquelle nous nous sommes appuyés, ces savoir-être et savoir-faire sont respectivement recherchés par 17% et 15% des entreprises. En ce qui concerne l'aide aux personnes dépendantes, les auxiliaires de vie font face à des niveaux de dépendance des bénéficiaires de plus en plus

¹⁸ AGEFOS PME, édition 2017, *Etude de la branche des entreprises de services à la personne*, P.15

¹⁹ AGEFOS PME, édition 2017, *Etude de la branche des entreprises de services à la personne*, P15

élevés, qui peuvent être croisés par des pathologies évolutives comme la maladie d'Alzheimer ou de Parkinson. Les recruteurs doivent donc rechercher des candidats aux qualifications et formations en conséquence ou prévoir de futures formations issues du recrutement. Les profils recherchés nécessitent des compétences techniques relatives à la connaissance de ces pathologies, la gestion du vieillissement ou du handicap, la polyvalence dans l'accomplissement des actes essentiels de la vie quotidienne (comme l'aide à la toilette, à l'habillage et au déshabillage, à la préparation des repas... etc) et des compétences en matière d'accompagnement de fin de vie également. Concernant la garde d'enfants, certains bénéficiaires demandent à ce que le futur intervenant possède certaines caractéristiques, à savoir, être non-fumeur, être plutôt jeune et dynamique, être anglophone, être de nationalité étrangère afin de faire découvrir d'autres cultures aux enfants... etc. En quatrième position, se pose alors la problématique de la mobilité (12%). En effet, les services à la personne se déroulent à domicile et obligent les intervenants à disposer d'un moyen de locomotion pour se rendre d'un domicile à un autre. En revanche, ces emplois précaires ne sont pas associés à des candidats ayant forcément leur propre véhicule. D'autres freins au recrutement ressortent de l'étude. En effet, 10% expriment les problèmes de disponibilité qu'obligent les intervenants auprès des personnes dépendantes à intervenir tôt le matin, le midi ou en fin de journée ou les week-end, jours fériés et astreintes... De plus, 8% évoquent le manque de motivation de certains candidats. En effet, l'enquête montre que des intervenants à domicile occupant des postes d'aide ménager, ne le font pas forcément par choix mais plutôt par obligation pour subvenir à leurs besoins, on parle « d'emploi alimentaire ».

Au travers de cette étude menée au Havre, nous avons observé que les principales compétences recherchées par les recruteurs sont les notions d'accompagnement de fin de vie, les compétences relationnelles, les compétences techniques des interventions à domicile et la connaissance des gestes et postures de sécurité. Les recruteurs de structures de SAP sont amenés à revoir à la baisse leurs exigences concernant le recrutement des intervenants, pour assurer la continuité de service auprès des bénéficiaires, et misent essentiellement sur la motivation des candidats. Ou alors, si ces compétences requises n'apparaissent pas dans les candidatures, les structures peuvent décider de les recruter et leur proposer de suivre des formations pour une mise à niveau.²⁰

²⁰ Maison De L'Emploi Le Havre, Octobre 2012, *Les métiers des services à la personne : enquêtes sur les difficultés de recrutement*

c) Les facteurs liés à l'attractivité du secteur

1. Les facteurs relatifs aux conditions de travail difficiles

Les tâches des aides à domicile sont diverses et variées et présentent la particularité de s'effectuer au domicile des bénéficiaires. Elles regroupent l'entretien du logement, l'aide aux courses, l'élaboration des repas, l'aide à la toilette ... etc. Selon les tâches et activités à effectuer, les intervenants sont exposés à des risques professionnels, qu'il est nécessaire d'évaluer et de prévenir.

Les risques physiques

La majeure partie des accidents de travail ou des maladies professionnelles dans le secteur des SAP sont liés à l'exposition aux risques physiques liés aux manutentions et aux postures, on les appelle les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et regroupent les nombreux déplacements dans le domicile, les gestes répétitifs (balayage, repassage...), la manutention manuelle des personnes, du matériel et du mobilier (courses, habillage et déshabillage, levers et couchers des personnes dépendantes, déplacement de meubles, port du matériel de ménage...), les postures contraignantes (bras levés, position debout et accroupie...). Les risques de chutes sont aussi non négligeables. Elles peuvent survenir au domicile des bénéficiaires et au cours des déplacements entre interventions et lors des déplacements extérieurs (courses par exemple). Au domicile, les chutes peuvent être de plain-pied (glissade au sol) ou de hauteur (chute d'un escabeau) à cause de sols encombrés, d'espaces exigus, des éclairages déficients ou manquants ou du travail en hauteur sans équipements adaptés. Ces risques physiques peuvent être favorisés et aggravés par des problèmes d'organisation tels que le manque de temps ou le stress.

Les risques liés aux déplacements professionnels et à l'organisation du travail

Plusieurs déplacements sont effectués sur la journée. Ceux-ci entraînent une double problématique. D'abord, une perte de temps d'intervention au domicile liée à l'organisation du travail et ensuite, des risques liés aux déplacements en eux-mêmes, provoquant d'éventuels accidents de la route et du stress. Ces difficultés peuvent être aggravées par une charge de travail importante et irrégulière et une amplitude horaire importante sur les journées, week-ends et jours fériés.

Les risques psycho-sociaux

Il est important de souligner que l'aide psychologique et sociale apportée par l'intervenant à domicile aux personnes dépendantes est aussi importante et nécessaire que l'aide matérielle. Les facteurs de risques psychosociaux peuvent être associés à cet aspect social du travail mais également à la charge de travail en elle-même et ses conditions. En effet,

une certaine charge émotionnelle peut être supportée par l'intervenant, liée aux relations avec les bénéficiaires et leur entourage : des relations faciles et attachantes, difficiles avec des personnes méfiantes, autoritaires, parfois agressives voire désorientées et des situations de fin de vie. Dans une même journée, les situations différentes requièrent une grande capacité d'adaptation psychologique et une communication efficace. De plus, la multiplicité des tâches peut entraîner une charge mentale importante et du stress, d'autant plus difficile à supporter que le travail se fait de manière solitaire. Cela nécessite donc une certaine organisation et une gestion du temps et des priorités.

Les risques infectieux et biologiques

L'hygiène et la propreté sont parfois médiocres au domicile des bénéficiaires, qu'ils soient dépendants ou indépendants. Les risques infectieux peuvent donc survenir au contact du linge ou objets souillés, de déchets ménagers ou produits biologiques (urines, selles...), d'animaux domestiques, d'objets de soins médicaux souillés, de personnes atteintes de maladies infectieuses chroniques pulmonaires ou cutanées en particulier (tuberculose, staphylocoques, gale...).

Les risques chimiques

L'utilisation de produits de nettoyage peut amener à l'exposition de facteurs de risques chimiques, parmi lesquels, les acides et vapeurs de solvants organiques qui peuvent être nocifs et toxiques. Les désinfectants, détergents et dégraissants peuvent être eux, irritants, voire corrosifs concernant les détergents fortement acides. Enfin, certains produits comme les alcools peuvent être inflammables.

Les risques divers

Les professionnels peuvent être confrontés à d'autres risques, moins récurrents, comme le risque électrique par exemple. En effet, ils manipulent des équipements électroménagers, installations et appareils électriques qui peuvent parfois être vétustes et provoquer des électrocutions.²¹

Les facteurs de pénibilité

Nous avons détaillé les facteurs de risques auxquels les intervenants à domicile sont confrontés, il convient maintenant d'énumérer les facteurs de pénibilité du travail, qui les touchent également. En effet, ceux-ci sont indirectement liés aux facteurs de risques mais méritent d'être abordés, pour appuyer les conditions de travail difficiles du secteur des SAP.

²¹ Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Mars 2009, *Archives santé au travail données macroéconomiques - aide à domicile*

Les besoins des bénéficiaires dépendants nécessitent des interventions essentiellement le matin (lever), le midi (préparation et aide au repas) et le soir (toilette et coucher), ainsi, les horaires de travail des auxiliaires de vie sont souvent segmentés et irréguliers. En revanche, cette planification se fait beaucoup moins ressentir pour les aide-ménagères qui entretiennent le domicile de particuliers, à n'importe quelle heure de la journée.

Le Ministère du Travail a mené une étude en Août 2018, par le biais de la DARES (Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) sur l'évolution des conditions de travail et d'emploi des salariés des SAP. Le tableau présenté ci-dessous en fait partie.²² Ainsi, en 2015, plus de 25% des salariés déclarent travailler avec des horaires variables contre 18% pour l'ensemble des salariés. Les salariés d'organismes prestataires sont plus souvent au service des personnes dépendantes et ceux employés directement par les particuliers sont plutôt des aide-ménagères. En huit ans, les salariés d'organismes prestataires ont connu davantage d'horaires de travail atypiques, par exemple, ceux travaillant en soirée sont passés de 3,5% en 2004 à 8% en 2012, ceux travaillant le samedi de 26,5% en 2004 à 32,7% en 2012 et enfin, ceux travaillant le dimanche sont passés de 11,5% en 2004 contre 24,4% en 2012.

Caractéristiques des salariés selon leurs conditions de travail en 2015*

	Direct	Prestataire	SAP	Services aux particuliers	Ensemble des salariés
Horaires variables	17,9	33,1	25,3	23,3	18,3
Travail principalement en soirée (1).....	3,3	2,1	2,8	12,6	5,1
Travail principalement de nuit (1).....	1,6	1,4	1,5	3,0	3,5
Travail au moins 1 samedi sur 2	19,1	25,2	22,0	44,3	25,3
Travail au moins 1 dimanche sur 2	9,0	16,0	12,4	25,4	12,0

Figure 6 : Tableau présentant les caractéristiques des salariés selon leurs conditions de travail en 2015 (en %) ²³

Pour appuyer ces conditions de travail difficiles, nous allons voir que le secteur connaît de nombreux accidents du travail (AT). Nous nous sommes appuyés sur deux études menées par le site Ameli (l'Assurance Maladie en ligne) et le site internet de la Caisse Régionale d'Assurance et de la Santé Au Travail (CARSAT). D'après le Site Améli, en 2017, sur l'ensemble des AT tous secteurs confondus, 16% se sont produits dans le secteur de l'aide et des soins à la personne. Le secteur a connu, entre 2010 et 2017, une progression constante de la sinistralité. Cette hausse de la fréquence des AT concerne particulièrement les activités en EHPAD et à domicile. Les deux illustrations ci-dessous montrent qu'en 2019, parmi la part d'AT dans tous secteurs d'activités en France, 19%, soit 21 082 AT, concernent

²² INRS Santé et sécurité au travail, Mars 2012, *Services à la personne, employeurs et salariés, construisez ensemble vos solutions de prévention*

²³ DARES analyses, Août 2018, Les salariés des services à la personne : comment évoluent leurs conditions de travail et d'emploi ?, P.6

l'aide et les soins à domicile (cf illustration ci-dessous). Ainsi, la fréquence des AT dans ce même secteur est de presque 52, contre 33,5 dans tous les secteurs confondus.

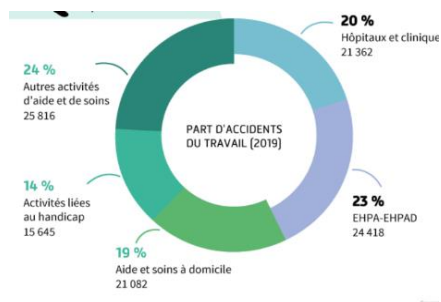
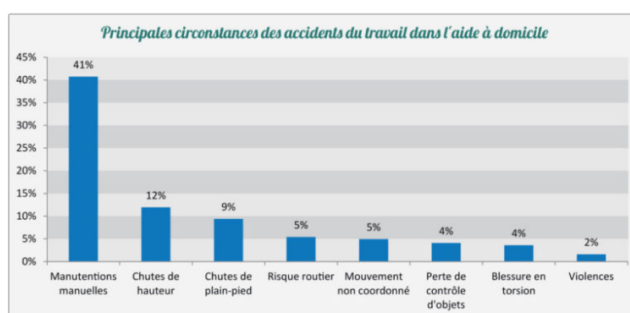


Figure 7 : Schéma illustrant la répartition des accidents du travail dans le secteur de l'aide et des soins à la personne, en 2019 ²⁴



Figure 8 : Schéma illustrant la répartition de la fréquence des accidents du travail en 2019 ²⁵

Nous l'avons vu précédemment, les contraintes professionnelles du secteur sont à l'origine de la sur-sinistralité. En effet, les salariés de l'aide à domicile sont davantage exposés à des contraintes physiques. Ils sont également soumis aux contraintes de l'habitat des bénéficiaires, susceptibles d'accroître ces contraintes physiques. Enfin, les nombreux déplacements entre domiciles, la densité du trafic et la charge de travail favorisent la survenue d'accidents routiers. A travers ce graphique, on distingue en effet qu'en 2016, les manutentions manuelles sont les principales causes d'AT dans le secteur (41%) devant les chutes (21% au total) et le risque routier (5%). Il paraît important de noter, que la même année, les manutentions manuelles causant des AT dans l'ensemble des secteurs d'activités n'étaient que de 27%, contre 41% dans le secteur de l'aide à domicile.



Source : Carsat Nord-Picardie, année 2016

Figure 9 : Graphique illustrant les principales causes d'AT dans le secteur de l'aide à domicile, en 2016 ²⁶

²⁴ Ameli pour les entreprises, Décembre 2020, *Risques professionnels dans le secteur de l'aide et des soins à la personne : chiffres clés*

²⁵ Ameli pour les entreprises, Décembre 2020, *Risques professionnels dans le secteur de l'aide et des soins à la personne : chiffres clés*

²⁶ CARSAT Hauts-de-France Entreprendre Ensemble la santé au travail, *Statistiques – Point sur les risques professionnels dans l'aide à domicile*

2. Les facteurs relatifs aux conditions d'emploi et de rémunération

Une seconde caractéristique des métiers du secteur relève des petits contrats de travail et, ainsi, de la faible rémunération. En effet, d'après l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles (UNA), la plupart des professionnels de ce secteur ont un contrat à temps partiel. Ainsi, 8,5% des aides ménagères (AM), travailleraient moins de dix heures, 28% moins de vingt heures (y compris en tenant compte d'éventuelles activités annexes), 31% entre vingt et trente heures, 30,5% entre trente et quarante heures et 10,5% plus de quarante heures dans une semaine de référence. Selon une dernière étude de la DREES, 38% des intervenants déclarent vouloir travailler davantage, ce qui illustre le fait que le contrat à temps partiel soit encore largement subi par les employés. Pourtant, la durée de travail diffère selon le mode d'emploi, qu'il soit direct ou prestataire. En emploi prestataire, la plupart des contrats de travail dépassent le mi-temps. Il est également important de souligner que le niveau de qualification influe directement la durée de travail : plus l'emploi est qualifié, plus la durée de travail augmente. Effectivement, dans le secteur, les faibles temps de travail entraînent des salaires bas. Ainsi, en 2008, le salaire médian est de 840€ mensuels pour les intervenants à domicile dans leur globalité. Ce montant est bien inférieur au seuil de pauvreté de 954€ mensuels cette année-là. Etant donné que la majorité des intervenants sont des femmes, souvent seules avec des enfants et en temps partiel à faible rémunération, il est estimé que près de 70% des salariés sont susceptibles d'être allocataires du Revenu de Solidarité Active (RSA) et sont donc considérés comme des travailleurs précaires.²⁷

Une étude en partenariat entre la Direccte Hauts-de-France et l'INSEE Hauts-de-France, a été réalisée en Mai 2017 dans cette même région. Celle-ci explique également que le secteur emploie dans la région comme au niveau national, à faible nombre d'heures et en conséquence, à faibles rémunérations. Cette étude montre qu'en moyenne, un salarié travaille 165 heures par an pour un particulier, contre 897 pour un prestataire. Pour les salariés de particuliers employeurs, le cumul d'emplois est très fréquent et un peu plus de la moitié ont au moins deux employeurs. En revanche, les salariés employés en mode prestataire, ont très souvent un seul employeur. L'étude prend en compte l'ensemble des salariés du secteur et montre qu'en moyenne, les salariés travaillent 720 heures par an, illustrant la persistance des contrats courts et temporaires du secteur. L'aspect principalement illustré dans cette étude est la différence de rémunération horaire brute des

²⁷ Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles UNA, *Précarité des métiers de l'intervention à domicile*

salariés en fonction de la localisation géographique. D'après le graphique ci-dessous, en 2013, il est de 11,4€ dans la région contre 12,1€ en province. Cette différence s'explique par une région frappée par un taux de chômage et une précarité de l'emploi plus importante, qui amènent les salariés à accepter des petits contrats et donc des rémunérations inférieures. Cette différence de rémunération horaire n'existe pas pour les autres secteurs, mais bien pour celui des SAP.

	Hauts-de-France	Province
Part des femmes (en %)	91,1	89,5
Part des 45 ans ou plus (en %)	61,4	63,0
Nombre d'heures annuel moyen d'un salarié	720	730
Salaire horaire brut moyen d'un salarié (en €)	11,4	12,1
Salaire annuel brut moyen d'un salarié (en €)	7 920	8 340
Salaire annuel brut moyen d'un salarié, y compris contrats hors services à la personne (en €)	10 970	11 760

Figure 10 : Tableau illustrant les caractéristiques des salariés des SAP, en 2013 ²⁸

D'après un rapport d'étude de la DARES sur la thématique des « salariés des services à la personne : comment évoluent leurs conditions de travail et d'emploi ? » d'Août 2018, les revenus salariaux sont en légère progression. En 2014, les salariés intervenant dans les SAP ont perçu, en moyenne, 8200 euros nets à l'année. Ceux travaillant exclusivement pour un particulier employeur perçoivent un salaire plus faible (5200€ en moyenne dans l'année) que ceux qui travaillent dans un organisme, avec un salaire moyen annuel de 7800€. En prestataire, les intervenants effectuent plus d'heures de travail (931 heures annuelles en 2014, contre 557 heures pour ceux travaillant chez un particulier employeur). Toutefois, le taux horaire est plus faible pour les salariés d'organismes prestataires (8,40€ nets) que pour ceux de particuliers employeurs (9,40€ nets). En conséquence, les revenus salariaux nets des employeurs des SAP ont légèrement augmenté (11% entre 2010 et 2014) et plus précisément de 14% pour les salariés de particuliers employeurs et 7% pour les salariés d'organismes prestataires. Ceci étant essentiellement dû à l'augmentation du nombre d'heures d'interventions à cause du vieillissement de la population et du souhait de maintenir la personne à domicile le plus longtemps possible.

		Salariés de particuliers employeurs			Salariés de prestataires			Salariés à la fois de particuliers employeurs et prestataires			Ensemble des salariés dans les SAP	Ensemble des salariés
		Particuliers employeurs exclusivement	Particuliers employeurs + hors SAP	Total particuliers employeurs	Prestataires exclusivement	Prestataires + hors SAP	Total prestataires	Particuliers employeurs et prestataires	Particuliers employeurs et prestataires + hors SAP	Total particuliers employeurs et prestataires		
Répartition (en %)	2010	38	31	69	13	8	21	7	3	10	100	-
	2014	36	29	65	17	9	26	6	3	9	100	-
Nombre moyen d'employeurs dans l'année	2010	2,8	4,3	3,5	1,1	2,6	1,7	4,5	5,9	4,9	3,3	1,5
	2014	2,9	4,4	3,6	1,1	2,8	1,7	4,1	5,7	4,7	3,2	1,5
Nombre total moyen d'heures travaillées*	2010	559	1 206	849	905	897	903	1 178	1 203	1 186	895	1 400
	2014	557	1 186	838	931	908	923	1 178	1 180	1 179	887	1 404
Salaire moyen annuel net total* dont pour les activités de SAP	2010	4 277	10 342	6 985	7 385	7 680	7 493	9 269	9 756	9 425	7 348	18 280
	2014	-	2 490	3 479	-	2 666	5 663	-	5 669	8 111	4 420	-
		5 247	11 327	7 968	7 807	8 309	7 985	10 064	10 441	10 188	8 183	19 443
Salaire horaire net moyen total*	2010	-	3 020	4 250	-	3 022	6 108	-	6 137	8 769	5 152	-
	2014	7,7	8,6	8,2	8,2	8,6	8,3	7,9	8,1	8,0	8,2	13,1
	2014	9,4	9,6	9,5	8,4	9,2	8,7	8,5	8,8	8,6	9,2	13,9

Figure 11 : Tableau représentant les caractéristiques d'emploi des salariés des SAP selon le type d'employeur et l'évolution entre 2010 et 2014 ²⁹

²⁸ BRUNIAUX V., CASTILLE D., Mai 2017, *Services à la personne : 92 000 salariés, souvent employés pour un faible nombre d'heures*, INSEE Hauts-de-France

²⁹ DARES analyses, Août 2018, *Les salariés des services à la personne : comment évoluent leurs conditions de travail et d'emploi ?*, P.5

Autre point important à évoquer, le souhait de la plupart des salariés de travailler davantage. En effet, en 2015, 53% des salariés de SAP indiquent que la raison principale de leur travail à temps partiel est de ne pas avoir réussi à trouver un emploi à temps plein, contre 42% de l'ensemble des actifs salariés. De plus 34% soit plus d'un tiers des salariés des SAP indiquent vouloir travailler davantage, et ces taux n'ont fait qu'augmenter depuis 2008. La forte prévalence du sous-emploi dans ce secteur s'explique par le nombre important de salariés inscrits au Pôle Emploi ou dans une agence intermédiaire (18% contre 7% pour l'ensemble des salariés actifs). Ainsi, la mission du Pôle Emploi est de répartir les nombreux demandeurs sur les postes vacants.

	Direct	Prestataire	SAP	Services aux particuliers	Ensemble des salariés
Souhait de travailler plus.....	35,8	32,7	34,4	27,2	19,9
Souhait de travailler moins.....	1,1	1,4	1,2	1,9	2,5
Souhait d'un emploi en plus ou en remplacement de l'actuel	21,7	18,7	20,3	16,9	11,7
Inscrit à Pole Emploi ou autre agence de placement	20,3	15,7	18,1	11,8	6,7
Salariés à temps partiel n'ayant pas pu trouver d'emploi à temps plein	50,6	56,9	53,4	53,0	42,2

Figure 12 : Tableau illustrant les souhaits de conditions d'emploi des salariés des SAP en 2015 ³⁰

3. Les facteurs liés à une image peu valorisante

D'après le témoignage d'une auxiliaire de vie à domicile, datant du 13/09/2018, le métier est « passionnant mais bien difficile à plusieurs égards ». Elle explique que « Encore une fois l'adresse de mon nouveau bénéficiaire se trouve à l'opposé, cela devient une habitude, je me retrouve dans le même quartier que plus tôt le matin. Cette fois-ci, j'ai une heure de travail avec une dame âgée qui tient souvent des propos racistes et discriminants ». D'autres nombreux propos de cette professionnelle témoignent des conditions de travail difficiles, de la pression durant le temps de travail, des tâches à accomplir, de la précarité des emplois, de l'aspect dégradant envers les travailleurs et du manque de reconnaissance, de l'insécurité de l'emploi et des conditions de rémunération très basses. ³¹

La précarité et la faible attractivité, contribuent à l'invisibilité de ce travail, assimilé aux tâches caractérisées comme « ingrates » qu'on s'efforce de valoriser sans trop y croire et sans trop y parvenir... Nous l'avons vu précédemment, cette activité est quasi exclusivement féminine et est exercée dans l'espace de vie d'usagers, et portant essentiellement sur des activités domestiques. Techniquement, l'idée commune d'une aide à domicile est qu'il suffit de savoir faire le ménage chez soi pour pouvoir le faire chez les autres. Ensuite, le fait de recruter des femmes et en plus, en situation de fragilité

³⁰ DARES analyses, Août 2018, *Les salariés des services à la personne : comment évoluent leurs conditions de travail et d'emploi ?*, P.6

³¹ Révolution permanente rubrique santé et social, Septembre 2018, *Témoignage de Camille, auxiliaire de vie, femme et précaire*

économique ou sociale, renforce cette image de travail de dépit et accessible à tous. Pourtant, d'après la convention collective des organismes d'aide ou de maintien à domicile de 1983, le travail de l'aide à domicile ne se réduit pas à sa dimension technique puisque « les activités de l'aide-ménagère à domicile ne sauraient se limiter à des travaux ménagers ; elles permettent notamment aux bénéficiaires d'assurer leur indépendance et de maintenir les relations avec l'extérieur ». En effet, face à la dépendance de plus en plus accrue des personnes bénéficiaires, la représentation de la vieillesse et les changements sociaux, le rôle de l'aide à domicile devient de plus en plus reconnu de tous. De plus, les interventions auprès de personnes dépendantes nécessitent d'importantes qualités relationnelles, une certaine sensibilité, en définitive, un instinct maternel et des qualités plutôt féminines. D'une manière générale, les professionnels, soucieux avant tout du bien-être des personnes chez qui ils interviennent, se trouvent dans une situation de grande précarité.

En réponse à une question écrite par Madame Sylviane NOEL et publiée dans le Journal Officiel (JO) en Octobre 2019 à la page 5488, sur « une meilleure reconnaissance du métier des auxiliaires de vie et aides à domicile », le Ministère des Solidarités et de la Santé a répondu, le 31 Janvier 2020, à la page 423 dans le JO du Sénat. Dans son écrit, le Ministère entend ces difficultés et assure que le Gouvernement va mener une action en profondeur afin de pallier à ces difficultés structurelles et permettre la modernisation du secteur. Ainsi, Madame Myriam El Khomeri, a remis à Madame La Ministre des Solidarités et de la Santé, un plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du Grand Age. Les axes majeurs de ce plan sont la revalorisation des métiers, l'évolution des formations et compétences, la prévention de la pénibilité et l'amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels. Une conférence nationale des métiers du Grand Age a eu lieu au début de l'année 2020, rassemblant les partenaires sociaux, les fédérations et acteurs concernés afin d'assurer la mise en œuvre concrète du plan et d'identifier les leviers, notamment financiers. Le secteur de l'aide à domicile, marqué par d'importantes difficultés de recrutement et une grande sinistralité, a fait l'objet d'une attention particulière, plusieurs sujets prioritaires ont été abordés, par exemple la question des niveaux de rémunération des intervenants à domicile, l'amélioration de la qualité de vie au travail et les besoins en formation dans le secteur de l'autonomie. Ces réflexions sont directement liées à la réforme du modèle de financement des services d'aide et d'accompagnement à domicile, qui constituent les objectifs principaux du projet de loi Grand Age et Autonomie, actuellement en préparation. La loi n°2019-1446 du 24 Décembre 2019, de financement de la sécurité

sociale pour 2020, prévoit une enveloppe de 50 millions d'euros en vue d'amorcer la future réforme structurelle du secteur dans le cadre du projet Grand Age Autonomie. ³²

D'autre part, Madame Brigitte Bourguignon, Ministre déléguée chargée de l'Autonomie, auprès du Ministère des Solidarités et de la Santé a annoncé, début Avril 2021, un agrément de l'avenant 43 à la convention collective de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile. La Ministre déléguée a précisé une revalorisation salariale à hauteur de 13% à 15% pour les professionnels. Mais cette hausse ne sera pas immédiate, compte tenu des procédures à respecter, l'avenant 43 devrait être validé par la commission du Ministère des Solidarités et de la Santé. Les mesures de revalorisation salariale devraient, elles, s'appliquer à compter du 1er Octobre 2021. Pour Brigitte Bourguignon : « Jamais nous n'avons été aussi loin dans la revalorisation des métiers de l'aide à domicile. C'est une priorité de mon action depuis mon arrivée au Ministère. Ce n'est qu'en investissant dans l'humain que nous pourrons mieux appréhender la transition démographique du vieillissement de notre société ». En effet, en Juillet 2020, le Segur de la Santé aboutissait à une revalorisation salariale de nombreux métiers de la santé, en laissant de côté les professionnels de l'aide à domicile. Pour répondre au vieillissement de la population et le souhait de maintenir à domicile, il paraissait évident d'agir pour attirer davantage les candidats, dans ce secteur qui peine à recruter. Les salaires sont actuellement très bas, et l'ancienneté ne les change en rien, un salarié du secteur doit attendre 17 ans pour être payé au SMIC. C'est alors qu'une refonte complète de la grille conventionnelle entrainera une augmentation à hauteur de 13% à 15%. Dorénavant, cette hausse de rémunération concernera les 209 000 salariés du domicile pratiquant dans le secteur non-lucratif uniquement, quel que soit leur ancienneté. Evidemment, la hausse salariale, ici, devrait progresser selon l'ancienneté et l'expérience. Par exemple, dans le cadre de la convention collective actuelle, la rémunération d'un salarié de catégorie A (agent à domicile) sans ancienneté (1ère année) est payé 1452,6€ + une indemnité différentielle pour parvenir au niveau du SMIC soit 1539,42€. Grâce au dispositif proposé, le salaire sera de 1573€, soit une augmentation de 33,5€ bruts tous les mois. De même, la rémunération d'un salarié de catégorie A (agent à domicile) avec 10 ans d'ancienneté est actuellement rémunéré 1522,54€ + une indemnité différentielle pour parvenir au niveau du SMIC soit 1539,42€. Dans le dispositif proposé, il touchera 1749€ soit une augmentation de 227€ bruts tous les mois. Enfin, un salarié titulaire du DEAES de catégorie B avec 6 ans d'ancienneté est

³² Question de Madame NOEL S. posée à Madame la Ministre des Solidarités et de la Santé - Journal Officiel Sénat, Octobre 2019, *Meilleure reconnaissance du métier des auxiliaires de vie et aides à domicile*

actuellement rémunéré 1700€. Grâce au dispositif proposé, son salaire sera de 1974,5€, soit une augmentation de 274€ bruts par mois. ³³

4. La nécessité d'être véhiculé

Nous avons vu précédemment qu'un des freins au recrutement d'intervenants à domicile était la mobilité. En effet, ces métiers nécessitent d'être véhiculé et de posséder un véhicule à titre personnel. En plus de cette caractéristique, les intervenants possédant leur véhicule, sont exposés à des nombreux risques liés aux très nombreux déplacements entre les domiciles des bénéficiaires. A cela, s'ajoute la faible indemnisation kilométrique des déplacements qui peut également freiner les candidats. Ce critère de mobilité est, pour certains, moindre, mais pour des employés souvent en situation de précarité, il peut paraître très important et repoussant.

A travers cette partie, nous avons détaillé les principaux facteurs liés aux difficultés de recrutement pour les OASP : ceux liés à la dynamique du marché du travail, ceux liés à l'inadéquation des compétences et ceux relatifs à l'attractivité que connaît le secteur. Il convient maintenant d'étudier le processus de fidélisation et les facteurs qui y sont également associés.

4. Le processus de fidélisation des salariés et les difficultés associées au secteur des services à la personne

Compte tenu de l'évolution des besoins, liés à la situation de vieillissement de la population, le secteur des services à la personne révèle être porteur en termes d'employabilité et de recrutement. Comme nous l'avons vu, ce secteur rencontre des difficultés de recrutement liées au manque de qualifications des candidats et à la faible attraction du secteur des SAP. Toutefois, ces difficultés sont liées à celles de la fidélisation. En effet, nous savons que la fidélisation est l'étape suivant le recrutement et elle permet, une fois le candidat devenu salarié de l'entreprise, de le retenir et lui donner envie de rester au sein de cette entreprise. Les causes d'infidélité au travail peuvent être synonyme de faible rémunération, d'un manque de reconnaissance professionnelle, d'un manque d'évolution professionnelle, de conditions de travail difficiles, d'horaires contraignants.... Ainsi, on distingue que les difficultés associées à la fidélisation rejoignent celles du recrutement. Nous allons donc, dans cette seconde partie, détailler les moyens que les

³³ Ministère des Solidarités et de la Santé – Communiqué de presse de Madame BOURGUIGNON B., Avril 2021, *Avenant 43 : vers une hausse historique des salaires des aides à domicile*

entreprises peuvent mettre en œuvre afin d'optimiser leur politique de fidélisation du personnel.

A) Le processus de fidélisation

a) Historique

Avant de définir le phénomène de fidélisation, il convient de présenter son bref historique, de manière à comprendre les évolutions managériales.

Les premières idées de pratiques et d'outils de fidélisation ne sont pas si récentes, et sont apparues au XIX^{ème} siècle, sous une société fortement industrialisée. A l'époque, ils n'avaient pas réellement pour but de fidéliser les salariés, mais apparaissent comme les ancêtres de ce que sont devenus les premiers outils de fidélisation. Les premières volontés d'associer les travailleurs au capital de l'organisation remontent à la Doctrine de Saint-Simon longtemps considérée comme la pensée fondatrice de la société industrielle Française. Elle porte le nom de Claude Henri de Rouvroy, Comte de Saint-Simon. L'Ecole des Saint-Simoniens considérait alors, que le profit de l'entrepreneur ne résultait pas de l'exploitation des ouvriers, mais qu'il était le salaire du travail de direction et que dans le cas où il était excessif, l'ouvrier était considéré comme exploité. Vers 1830, les Saint-Simoniens adressaient une lettre au Président de la Chambre des Députés, dans laquelle ils expliquaient leur manière de procéder : « Les Saint-Simoniens demandent que tous les instruments de travail, les terres et les capitaux, qui forment aujourd'hui le fond morcelé des propriétés particulières, soient réunis en un fond social, et que ce fond soit exploité par association et hiérarchiquement, de manière à ce que la tâche de chacun soit l'expression de sa capacité, et sa richesse la mesure de ses œuvres ». L'idée des Saint-Simoniens, est, ici, que le concept « d'association » mène à une organisation productive. Par ailleurs, Louis Blanc instaura l'idée « d'atelier social » avec plusieurs répartitions possibles du bénéfice net de production. Soit ce bénéfice était également réparti entre les membres de l'association en l'ajoutant aux salaires, soit, ce bénéfice était consacré à la prise en charge des vieillards, des malades, des infirmes ou à l'allègement des crises dans les industries. Enfin, le bénéfice pouvait permettre d'investir dans des instruments de travail pour ceux faisant partie de l'association. Mais l'idée d'association capital-travail ne voit le jour que vers les années 1950, grâce au Général De Gaulle. Au cours de deux discours (en 1947 et 1948), le Général aborde l'idée d'une rémunération proportionnelle au rendement global de l'entreprise. Ainsi, plusieurs tentatives de projets de loi en lien avec le sujet ont été proposées mais sans succès. Et ce n'est qu'en 1955 que paraît un texte législatif sur le sujet de « l'intéressement des travailleurs ». Des dispositions visant à favoriser les modes d'intéressement du

personnel dans le but d'améliorer la productivité des entreprises sont prévues par les décrets du 20 Mai et 17 Septembre 1955. A cette époque, l'intéressement est caractérisé par un mode de rémunération différent des modes de rémunération habituels et une association des salariés à la vie et au fonctionnement de l'entreprise en créant un climat psychologique favorable à l'accroissement de la production et l'épanouissement personnel au travail. L'objectif, était donc que pour accroître la production, il fallait agir sur la motivation des salariés en les rendant plus impliqués. Néanmoins, certaines organisations syndicales de l'époque s'opposent à ce sujet d'intéressement et estiment qu'il est nécessaire de le réglementer. Par exemple, la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), considérait que l'intéressement du personnel nécessitait une large information diffusée dans l'entreprise, de façon à favoriser le climat psychologique. La Confédération Générale des Cadres (CGC), pensait que l'intéressement personnel ne prenait son sens qu'avec une idée de vocation collective, de solidarité et d'altruisme. C'est donc par le biais de l'ordonnance du 7 janvier 1959, que la notion « d'intéressement » a été réellement instaurée.

b) Définitions

Les théories de fidélisation suscitent un réel intérêt pour les organisations actuelles, mais les définitions de ce phénomène sont toujours variées. D'une manière générale, le terme de fidélisation évoque des pratiques positives, visant à créer un lien entre employeur et employé et un environnement de travail visant à attirer et maintenir l'employé dans une organisation sur le long terme.

Il est important de préciser que la fidélisation concerne les employés dont on ne désirait pas qu'ils quittent une structure. Il convient alors de distinguer le roulement volontaire et involontaire du personnel. Le roulement du personnel est associé aux départs des employés, c'est donc le sens que nous lui donnerons dans cette étude. Le roulement volontaire est défini comme découlant de la décision de l'employé de quitter une organisation. Les motifs de départs volontaires peuvent être multiples : l'accès à un autre emploi, la reprise d'études, un changement de situation familiale (retour au foyer, déménagement...). Le roulement involontaire, lui, découle de la décision de l'employeur de mettre fin à l'emploi, comme les licenciements ou les départs en retraite par exemple.

Certains auteurs (DALTON, TODOR, KRACKHARDT, 1982) indiquent que le roulement volontaire n'est pas forcément nuisible pour une organisation. En effet, le départ d'un employé non performant peut permettre l'emploi d'un nouveau salarié plus efficace ou favoriser la promotion interne, on parle alors de roulement volontaire fonctionnel. A l'inverse, le départ volontaire d'un employé performant peut s'événer néfaste pour l'organisme,

puisqu'il sera plus difficile à remplacer. Selon LOUART (1991), la fidélisation désigne donc « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ».

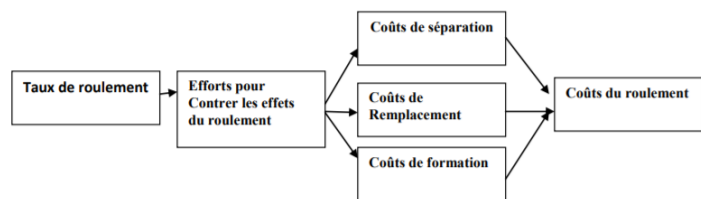
c) Pourquoi fidéliser ?

Pour une entreprise quelconque, la fidélisation sert à conserver les salariés talentueux et donc de limiter la part financière réservée à la rotation du personnel. De ce fait, la part financière allouée à la rotation du personnel pourra être investie dans la formation ou le développement des compétences par exemple. On peut établir deux enjeux principaux du phénomène de fidélisation : l'enjeu organisationnel et l'enjeu social.

1. L'enjeu organisationnel

La fidélisation est un outil indispensable à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ; le développement des compétences est encore plus efficace pour des salariés ayant déjà de l'expérience dans l'organisation, plutôt que pour du personnel sans cesse renouvelé. Autre point très important à souligner, relève des coûts associés au roulement du personnel. Pour l'expliquer, CASCIO (1991) en a élaboré un modèle, représentant les coûts associés à ce roulement : les coûts de séparation, les coûts de recrutement et de formation du nouveau salarié.

Figure 2 : Modèle de mesure des coûts du roulement de la main-d'œuvre



Source : Cascio (1991)

Figure 13 : Schéma illustrant le modèle de mesure des coûts de roulement de la main d'œuvre ³⁴

En plus des coûts liés à ce roulement du personnel, l'organisation doit également s'attendre à une production moindre du fait du peu d'expérience du nouveau collaborateur. D'après K. HIRSCHFELD (2006) « Il faut jusqu'à 6 mois pour qu'un nouveau salarié acquiert une productivité correcte dans son travail. Il lui faut 18 mois pour intégrer la culture de l'entreprise et 24 mois pour connaître réellement la stratégie et l'activité de l'entreprise dans laquelle il est entré ». Le départ d'un salarié peut également entraîner des ruptures sociales entre collègues avec qui il était proche et le non-aboutissement d'un projet en cours. Les différentes conséquences, qu'elles soient positives ou négatives sont illustrées dans les deux tableaux de MOBLEY (1982) présentés ci-dessous.

³⁴ Madame OUYAHIA Z., Thèse de doctorat Management des Ressources Humaines – Université d'Oran, 2013-2014 (d'après CASCIO W. (1991)), *La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise*, P.28

Figure 14 : Tableau présentant les conséquences négatives du roulement de main d'œuvre ³⁵

	organisationnels	Individuelles (pour les employés qui quittent)	Individuelles (pour les employés qui restent)
Les conséquences négatives	-Coûts (recrutement, sélection, assimilation, formation) -Perturbation de la structure de communication et sociale -Perte de productivité (due à la recherche d'un remplaçant et à sa formation) -Perte des employés performants -Diminution de la satisfaction de ceux qui restent. -Mauvaise réputation propagée par celui qui quitte	-Perte d'ancienneté et leurs conditions -Perturbation de la famille et du support social -Stress relié à la transition -Perturbation dans la carrière du conjoint -Régession dans son cheminement de carrière	-Perturbation sociale -Perte de la synergie entre collègues -Diminution de la satisfaction -Diminution de la cohésion -Diminution de l'engagement -Augmentation de la charge de travail pendant la recherche du Remplaçant.
Les conséquences positive	-Départs des employés non performants -Intégration de nouvelles connaissances et technologies -Stimulation du changement dans les politiques et pratiques -Augmentation de la mobilité interne -Augmentation de la flexibilité de la structure -Diminution des mauvais comportements -Opportunité de réduire les coûts.	Augmentation de salaire -Avancement de carrière -Meilleure conciliation personnalité-travail (par exemple : moins de stress, plus d'intérêt, meilleure utilisation de ses habiletés) -Défis à relever dans un nouvel environnement -Hausse de l'auto-perception d'efficacité et du développement.	Augmentation de la mobilité interne -Stimulation grâce aux nouveaux collègues -Plus grande satisfaction -Plus grande cohésion -Plus grand Engagement.

Figure 15 : Tableau illustrant les conséquences positives du roulement de main d'œuvre ³⁶

2. L'enjeu social

L'image de l'employeur étant un déterminant pour attirer et conserver les salariés. La capacité d'une entreprise à être socialement responsable et à avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite. De par cette responsabilité sociale, l'entreprise doit être capable de préserver l'environnement de travail, améliorer la qualité de vie et les relations. Elle est de plus en plus préoccupante pour les dirigeants d'entreprises qui souhaitent montrer une meilleure image possible, et s'appuie sur l'éthique qui leur confère une série de règles internes de conduite et de gestion. Ainsi, les politiques de fidélisation des entreprises font partie intégrante de cet aspect éthique des Ressources Humaines (RH), en développant un climat favorisant implication, engagement et satisfaction autour d'une relation de confiance. De ce fait, chaque salarié d'une organisation, contribue plus ou moins à l'élaboration d'une image attractive et positive. Toute entreprise peut être confrontée à des départs soudains de personnel, il est donc nécessaire de prendre des dispositions pour conserver le personnel. La décision de changer d'employeur est souvent motivée par une relation à l'emploi insatisfaisante ou moins satisfaisante par rapport à un nouvel emploi. Selon S. PANCZUK et S. POINT, quatre leviers sont caractéristiques de l'attractivité d'un organisme. D'abord, on distingue la rémunération offerte (comprenant à la fois les bénéfices annexes et les conditions de travail), ensuite, les rôles et responsabilités confiés,

³⁵ Madame OUYAHIA Z., Thèse de doctorat Management des Ressources Humaines – Université d'Oran, 2013-2014 (d'après MOBLEY (1982) traduit P113), *La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise*, P.30

³⁶ Madame OUYAHIA Z., Thèse de doctorat Management des Ressources Humaines – Université d'Oran, 2013/2014 (d'après MOBLEY (1982) traduit P113), *La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise*, P.31

l'environnement relationnel (à savoir les relations entre collègues et managers) et enfin, les potentiels développements futurs proposés.

Jean-Marie Peretti, dans son ouvrage « Tous DRH » détaille les responsabilités d'un manager envers une équipe, à savoir, le choix des salariés, la gestion du temps et de l'emploi, l'orientation, la formation, la rémunération, la mobilité et la négociation. D'après T. POULAIN-REHM (2003), « avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle ; les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise ». Ainsi, on comprend que la fidélisation passe par la satisfaction et l'implication. La satisfaction au travail est « un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir ». ³⁷ Ce concept est apparu autour des années 70, pendant les 30 Glorieuses.

Ensuite, vers les années 80, le concept d'implication apparaît. L'implication au travail est définie, selon JF. LEMOINE (2004), par « le fait d'être concerné personnellement par un événement ou une situation (...) ; il y a implication à chaque fois que l'on touche au soi de l'individu, à son identité, ou à la perception qu'il a de lui ou qu'il donne aux autres ». L'implication peut donc être envisagée selon deux approches : une approche comportementale associée aux actions passées qui lient l'individu et l'organisation, et une approche attitudinale qui procure le sentiment d'appartenance de l'individu à l'organisation.

3. La réduction du taux de turnover

Cette appellation anglaise, désigne, en français, le taux de roulement de personnel et traduit l'ampleur des mouvements d'entrées et de sorties des effectifs d'une organisation au cours d'une période donnée. Les « entrées » constituent les employés embauchés soit pour remplacer ceux qui ont quitté, soit pour subvenir aux besoins de nouveaux postes suite à un accroissement d'activité, au sein d'une organisation et sur une période donnée. Les « sorties », elles, représentent les employés ayant quitté l'entreprise à la suite d'un licenciement ou d'un départ volontaire (démission) ou involontaire (retraite, incapacité totale, décès). Un taux de turnover élevé a des conséquences négatives touchant directement l'établissement et ses salariés mais également les bénéficiaires de services. En effet, il provoque pour les salariés, des conditions de travail défavorables causées par

³⁷ LOCKE EA., 1976, *The nature and causes of job satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago

l'absence de collègues, pour l'établissement des coûts et une image plutôt négative, et pour les bénéficiaires, une mauvaise qualité de prise en charge.

B) Les facteurs de fidélisation des salariés

Après avoir présenté un bref historique des formes inhérentes à la fidélisation des salariés et l'avoir définie, nous allons maintenant nous pencher sur les facteurs de ce phénomène et les outils actuels utilisés par les entreprises. Nous avons vu précédemment que le concept de fidélisation du personnel était constitué de deux volets : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. En agissant sur ces deux aspects, les organisations peuvent espérer fidéliser le personnel et réduire le phénomène de turnover.

a) Traiter la satisfaction au travail

A travers la satisfaction au travail, les employeurs agissent sur le caractère physique de la fidélité ; autrement dit, les salariés sont fidèles à une entreprise car ils sont satisfaits des conditions de travail qui y sont offertes. Les conditions de travail désignent l'ensemble des dispositions et moyens mis en place par une entreprise afin de permettre à son personnel de s'épanouir et de créer de la valeur. Ces conditions de travail peuvent être réparties selon trois catégories : les conditions physiques, organisationnelles et sociales et financières.

1. Les conditions physiques

Les conditions physiques de travail désignent l'ensemble des outils de l'environnement immédiat de travail et amènent à l'épanouissement (ou non) des salariés dans leur lieu de travail. Le contenu du travail doit avoir pour but de le rendre plus enrichissant et donner aux salariés des responsabilités, de l'autonomie, des initiatives et de la flexibilité. Pour se faire, un employeur doit adopter des pratiques visant « la rotation et la polyvalence des postes » ; à savoir, le changement de poste d'un salarié et des tâches différentes pour réduire la monotonie. Le fait de confier des tâches différentes, toujours en adéquation avec la formation, permet de prendre davantage d'initiatives, d'assumer des responsabilités, de se sentir utile jusqu'à pouvoir reconnaître les résultats en conséquence de son travail. Toutes ces dispositions physiques de travail permettent à une organisation de conserver durablement le personnel tout en agissant sur la performance.

2. Les conditions organisationnelles

Il est également important pour un employeur, d'agir sur les conditions organisationnelles de travail. Celles-ci désignent l'ensemble des mécanismes mis en place au sein d'une organisation dans le but de renforcer et d'améliorer la productivité du

personnel et de rentabiliser l'investissement de recrutement. Ces conditions sont inscrites dans le règlement intérieur de l'entreprise voire de la convention collective.

D'abord, on distingue parmi elles, le temps de travail. Il est important pour un salarié de connaître son temps de travail journalier ou hebdomadaire dans une optique d'organisation et de conciliation entre vie professionnelle et vie privée. D'après D. ALIS et M. DUMAS (2003) « le bien-être, c'est la liberté de choisir en accord avec la direction, le rythme de travail désiré ». Une articulation optimale vie professionnelle/ vie privée est atteinte lorsqu'un salarié parvient à répartir le temps et l'énergie dans chaque domaine, de façon satisfaisante. Ensuite, le rôle des procédures est primordial dans une organisation, afin de définir clairement la politique et l'organisation de celle-ci. Les procédures sont des documents indiquant aux membres d'un organisme la succession de tâches permettant de répondre à des impératifs indiscutables. Elles permettent d'assurer un mode de fonctionnement identique dans toute l'organisation et définit les responsabilités pour chaque tâche précisée. Enfin, d'après l'article L4121-1 du Code du Travail, un employeur est tenu de protéger la santé et d'assurer la sécurité de ses employés. Aucun salarié n'est voué à travailler dans la peur et l'insécurité, c'est pourquoi, il est nécessaire qu'un employeur réagisse immédiatement lorsqu'une situation grave est rencontrée. On parle ici, par exemple d'actes de harcèlement moral ou sexuel, de discrimination ou encore de violence.

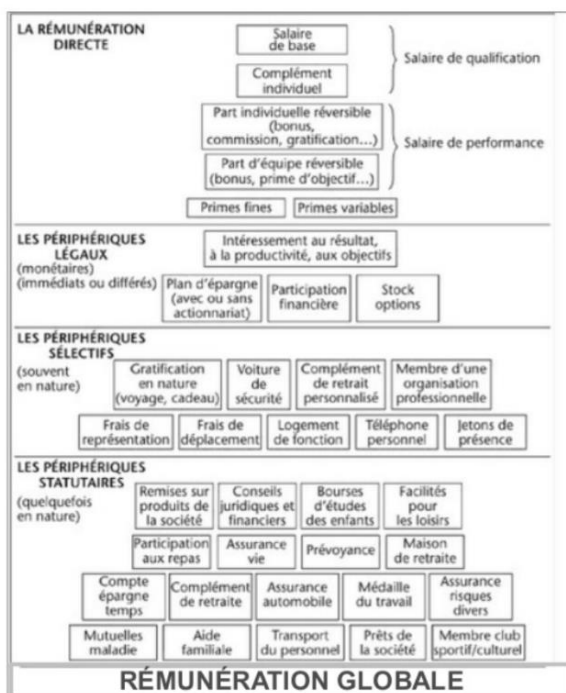
3. Les conditions sociales et financières

Des conditions sociales et financières sont indispensables pour satisfaire les salariés dans leur travail. Cette dernière catégorie représente l'ensemble des mécanismes qui visent à établir un climat d'équité et d'équilibre entre les salariés et l'entreprise, entre autres grâce aux relations sociales et aux conditions financières.

Dans un premier temps, le climat social est prépondérant dans la satisfaction au travail. En effet, il est défini comme la perception de l'organisation dans son environnement, de la supervision et des relations interpersonnelles. En définitive, l'ambiance générale, la cohésion et la confiance sont des caractéristiques amenant un salarié à bien se sentir au sein d'une organisation. Ensuite, les conditions financières paraissent également très importantes pour la fidélisation du personnel. Elles représentent les récompenses pécuniaires attribuées à un salarié, dans le but de le motiver et le pousser à la réussite et à la performance. Ces récompenses peuvent se distinguer en deux catégories : la rémunération et la participation au capital d'une organisation. Tout d'abord, la rémunération peut être matérielle ou immatérielle. Elle est définie comme une somme d'argent que perçoit

un individu en échange d'un travail ou d'un service ³⁸. Néanmoins, rémunérer ne signifie pas uniquement le fait de payer, mais également attirer, motiver et retenir les salariés performants de l'entreprise, dont la fidélisation est indispensable pour la performance d'une organisation. La rémunération matérielle est un paiement reçu, de manière équilibrée et équitable par rapport aux collègues d'une même organisation (équité interne) et ceux d'entreprises concurrentes ou similaires (équité externe). La rémunération de base prend donc la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire attirant, qui invite et motive les salariés à entrer dans l'entreprise. Pourtant, pour fidéliser les salariés par la rémunération, l'entreprise doit également prendre en considération l'importance des périphériques de rémunération. Pour se faire, Donnadiou propose de répertorier les composantes de la rémunération globale, à travers la Pyramide des rémunérations, présentée ci-dessous. Grâce à la pyramide de Donnadiou, les différentes formes de rémunération apparaissent comme un moyen de fidéliser les employés, les inciter à rester dans l'entreprise et les impliquer dans le travail quotidien.

A travers cette pyramide, on retrouve la rémunération directe (principalement composée du salaire de base et des diverses primes) et les périphériques, classés selon leur nature. Les périphériques légaux sont des formes de rémunérations monétaires immédiates ou différées, comme la participation et l'intéressement. Etant situés juste après la première source de rémunération (le salaire), cela montre effectivement que les employeurs se



servent de ces outils en premier lieu pour apporter aux salariés un supplément à la rémunération classique. Les périphériques « sélectifs », eux, sont utilisés selon le secteur de l'organisation et le statut des salariés. Enfin, les périphériques statutaires, introduisent les avantages pouvant être utiles à un salarié pour son usage personnel. Ces outils sont plutôt matériels ou en nature qui sont, de nos jours, ancrés dans les mœurs et attentes des salariés car très répandus.

Figure 16 : Schéma illustrant la pyramide des rémunérations, selon Monsieur DONNADIEU ³⁹

³⁸ Chef d'entreprise, Glossaire - Définition de la rémunération

³⁹ ROMAN B., 2016, *Bâtir une stratégie de rémunération (selon DONNADIEU G.(2001)), Systèmes de rémunération et management de la performance*, DUNOD, 3ème édition

La rémunération immatérielle, elle, est similaire à la considération que les dirigeants doivent témoigner envers leurs employés. Considérer un salarié revient à reconnaître, encourager ses efforts et les récompenser. Pour se faire, différents moyens existent : les félicitations et encouragements sont des messages adressés pour témoigner d'un travail bien réalisé. Les primes témoignent d'une rémunération supplémentaire incitative ou compensatoire. Enfin, les avancements de grade ou promotions constituent des avancements de catégories professionnelles par ancienneté ou par le biais d'une formation. Pour garantir la fidélité du personnel, une organisation doit donc assurer une équité à la fois interne et externe de la rémunération et une considération.

La rémunération est souvent perçue comme l'élément principal de fidélisation des employeurs, pourtant tous les autres outils de management détaillés visent à impulser et soutenir une politique de fidélisation efficace. Nous avons donc prouvé, ici, que la fidélisation des salariés passait d'abord par une satisfaction au travail.

b) Traiter l'implication organisationnelle

Dans un second temps, il convient de montrer qu'avec une certaine implication, la fidélité présente une signification psychologique ; ainsi, les employés sont fidèles car ils adhèrent aux valeurs et missions de l'entreprise. Nous allons voir que cette d'implication passe par l'intégration et la valorisation. L'intégration est une étape ultérieure à l'embauche d'un salarié, qui nécessite d'être correctement réalisée et qui conditionne la motivation de celui-ci dans l'organisation. La valorisation, elle, passe par l'intérêt du poste occupé, des possibilités d'évolution de carrière et une gestion efficace des compétences. Il s'agit donc, pour les managers, d'accompagner les employés dans leur parcours professionnel en leur montrant tout l'intérêt que l'entreprise porte à leur évolution. L'adhésion d'un salarié aux valeurs de l'entreprise permet de développer un sentiment de confiance et d'appartenance à cette dernière et en conséquence, de stabilité. De plus, la formation professionnelle est indispensable pour chaque salarié et amène à la qualité des produits ou services rendus aux bénéficiaires, facteur de développement et de pérennisation de l'organisation. Cette dernière doit être un lieu qui confère aux employés toujours plus de connaissances, de compétences et de professionnalisme et où ils exercent au mieux leur métier.

En définitive, dans cette dernière partie, le processus de fidélisation a été défini et nous avons détaillé les éléments qui permettent de le mettre en application au sein des structures. Nous n'avons pas énuméré les différents facteurs sources de difficultés de fidélisation puisque nous verrons plus tard que ceux-ci sont liés aux deux concepts étudiés.

Partie II : Méthodologie de l'enquête et analyse des données

1. Le contexte et l'objectif de l'étude

La revue littéraire montre que de nos jours, le secteur des SAP connaît de réelles problématiques de recrutement et de fidélisation des salariés, liées aux conditions difficiles d'exercice, au manque de reconnaissance du métier et à l'appauvrissement de l'attractivité du secteur. Néanmoins, cette revue a également montré que cette préoccupation touche le secteur de la santé en général, comme en EHPAD par exemple, confrontés à des conditions d'emploi similaires.

Grâce à l'expérience acquise au cours du cursus universitaire, nous savons que les managers du secteur, ici les encadrants d'agences de services à domicile, ont un rôle incontournable dans la gestion de l'emploi de leurs salariés. C'est pour cela qu'afin de mener à bien notre réflexion, nous avons réalisé une enquête qualitative de terrain, dans le but principal de recueillir les différents points de vue des managers afin de confronter les réponses obtenues et les données de la revue de littérature. En effet, cette stratégie nous permettra d'approfondir le sujet des problématiques de recrutement et de fidélisation et en somme, de comprendre comment les managers font face à ce phénomène et comment ils contribuent à la réduction de ces problématiques.

Dans le but de réaliser cette étude qualitative, un guide d'entretien a été réalisé et est construit sous quatre catégories principales : les informations relatives à la personne interviewée, les informations générales caractéristiques de l'organisation concernée, la thématique des difficultés de recrutement et une seconde portant sur les difficultés de fidélisation des salariés.

Malheureusement, il nous paraît impossible de ne pas prendre en compte le contexte sanitaire relatif à la pandémie, durant lequel il n'a pas été possible de rencontrer physiquement les interviewés, ainsi, les questionnaires ont essentiellement été communiqués et remplis par mails.

2. Le terrain d'étude et l'échantillonnage

Nous savons que la problématique concerne la totalité du secteur, qu'un organisme soit privé ou associatif par exemple et qu'elle s'étend même au secteur médico-social voire hospitalier. Ainsi, dans le but de mener à bien l'étude sur le thème de l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des SAP, la première catégorie du terrain d'étude est composée de managers d'agences de service à la personne. La seconde catégorie concerne les directeurs d'EHPAD, relevant du secteur médico-social. La troisième

catégorie d'étude est représentée par les établissements sanitaires. Enfin, la quatrième et dernière catégorie repose sur une organisation d'un secteur tout à fait différent de la santé, mais davantage axé sur les postes d'ouvriers.

Pour répondre à la problématique en elle-même, il nous a semblé primordial de recueillir autant de réponses possibles de la part de managers d'agences de SAP. Dans l'optique de recueillir une vision d'ensemble sur le secteur de la santé, il nous a semblé adéquat d'interroger la direction des Ressources Humaines d'un Centre Hospitalier et un Directeur d'EHPAD. Enfin, afin d'étendre notre recherche, nous avons souhaité obtenir la réponse d'un responsable RH d'un tout autre secteur, dont les postes opérationnels sont semblables aux postes d'intervenants à domicile. Malheureusement, nous n'avons pas obtenu de réponse dans cette catégorie du terrain d'étude.

En définitive, le questionnaire a été diffusé à 46 personnes au total et 9 réponses ont été obtenues, présentées en annexes ([Annexes IV à XII](#)). Parmi elles, on distingue 7 managers d'agence de SAP (Responsable ou assistant), 1 directeur d'EHPAD et 1 Responsable Ressources Humaines d'établissement sanitaire public. Le terrain d'étude comprend donc des managers d'agence de services à la personne telles qu'O2 Care Services Lille Centre, ADAR Baisieux, AXEO Angers/ Armentières/ Paris/ Poitiers et AZAE Lille. Le second est l'EHPAD DOMUSVI de Roubaix et le dernier, le Centre Hospitalier de Millau.

3. L'élaboration des grilles d'entretien et les conditions de réalisation des entretiens

Les entretiens semi-directifs ont pour objectif de recueillir la perception et le point de vue de professionnels, grâce aux retours d'expérience. Dans le cadre de notre étude qualitative, deux grilles d'entretien différentes ont été élaborées : une à destination des managers du secteur des SAP ([Annexe II](#)) et l'autre à destination des responsables de structure de santé, autres que dans le secteur des SAP, en EHPAD et en établissement sanitaire notamment ([Annexe III](#)). Les grilles d'entretien comportent dans la majorité, des questions ouvertes faisant appel aux expériences passées, présentes ou futures des interviewés et quelques questions fermées afin de mieux connaître la structure interrogée. Ces questionnaires permettent d'approfondir le sujet et de nourrir les recherches bibliographiques.

Cependant, la majorité des questionnaires ont été adressés par mail. Nous avons pensé que cette période de confinement et de télétravail n'était pas adaptée à la réalisation d'entretiens et avons misé sur la disponibilité des personnes interviewés liée au contexte de

travail en distanciel. Un seul entretien a pu être réalisé en face à face, de manière individuelle, sur le lieu de stage. L'entretien a duré environ 20 minutes. Lors de la proposition de rencontre, la durée de l'entretien était estimée à environ 30 minutes. L'entretien a duré un peu moins longtemps puisque la thématique étudiée dans ce mémoire avait déjà été abordée avec la personne interviewée durant le stage. Les questions n'ont pas forcément été posées dans l'ordre même de la grille d'entretien. L'interviewé avait donc la possibilité de parler librement, de manière moins formelle. Un second correspond à un entretien téléphonique retranscrit. Pour se faire, un premier contact par mail a été suivi d'une prise de rendez-vous pour réaliser l'entretien téléphonique. Durant la conversation téléphonique, les réponses ont été notées de manière manuscrite sur une grille d'entretien imprimée en version papier pour ensuite être retranscrite en version numérique. L'avantage de ces deux modes d'entretiens (face à face et téléphonique) consiste à pouvoir revenir sur certaines questions si des réponses ou détails sont à approfondir. Enfin, les sept derniers correspondent à des retours de questionnaires remplis et reçus par mail. Cette façon de réaliser les « entretiens » est liée à la situation sanitaire actuelle qui ne permettait pas ou très peu, de réaliser des entretiens physiques. C'est alors qu'un premier contact par mail permettait de transmettre le questionnaire. Selon l'organisme visé, l'un des deux questionnaires était le plus approprié.

Dans tous les cas, il nous a semblé important de rappeler aux interviewés que les réponses étaient anonymes, et dans le but d'apporter des réponses à une étude universitaire. Le statut de stagiaire dans une agence de SAP a permis d'échanger et de réaliser un entretien.

4. La méthode d'analyse des données

Une fois l'ensemble des entretiens réalisés, nous avons procédé à leur analyse. Ce raisonnement a permis de connaître le point de vue des professionnels de terrain, grâce à leurs expériences dans le domaine. En effet, certaines évaluations et évolutions des situations vécues par les managers ont été discutées, en exposant également les difficultés que ceux-ci rencontraient.

Afin d'analyser au mieux ces entretiens, une étude par thématiques nous a paru la plus appropriée, afin de structurer les propos échangés et de mettre en évidence les idées principales qui en découlent. Cette analyse permet donc de mettre en exergue les thématiques suivantes : les facteurs d'attractivité des intervenants à domicile, les types de contrats de travail utilisés au sein des structures, les pratiques managériales permettant d'optimiser le recrutement, les actions ou moyens supplémentaires pouvant permettre aux managers de pallier davantage aux difficultés de recrutement, les outils de diffusion d'offres

d'emploi, la connaissance du taux de turnover, les pratiques mobilisées pour pallier aux difficultés de fidélisation du personnel, les moyens supplémentaires qui permettraient d'optimiser la fidélisation au sein des structures.

Cette partie méthodologique explique la manière dont l'étude qualitative a été menée, de façon à répondre à la problématique. La finalité de ce travail de recherche est de déterminer des perspectives d'optimisation du recrutement et de la fidélisation dans le secteur des SAP. Après avoir étudié les difficultés auxquelles le secteur est confronté, il semble intéressant de relever les actions d'optimisation en confrontant les points de vue des différents professionnels interrogés. L'analyse des différents questionnaires a permis de faire émerger plusieurs points importants à aborder. Ainsi, les résultats sont présentés à partir des grandes thématiques retenues.

5. Deux concepts qui se rejoignent : des facteurs d'attractivité liés

Face à toutes les difficultés RH rencontrées par les recruteurs dans le domaine des SAP, il nous a paru pertinent et essentiel de connaître les facteurs d'attractivité pour un intervenant à domicile.

Dans un premier temps, le nombre d'heures de travail est primordial. En effet, d'après la revue de littérature, nous avons prouvé que nombreux étaient les intervenants qui souhaitaient davantage d'heures de travail, pour un salaire plus important. La particularité du secteur relève également du type de contrat, ainsi, beaucoup de salariés recherchent la sécurité de l'emploi par le biais de Contrat à Durée Indéterminée (CDI). D'après nos questionnaires, 43% des managers de structure de SAP le confirment. Un second élément professionnel est recherché par les intervenants à domicile : le choix des horaires de travail. En effet, 3 encadrants sur 7 affirment que les intervenants souhaitent choisir leurs horaires de travail afin d'allier vie professionnelle et vie personnelle. Si l'on intègre les résultats d'un directeur de structure médico-sociale, le salaire est également un élément important pour les employés, 2 managers sur 9 le confirment, dont un dans le secteur des SAP. Malheureusement, les responsables opérationnels n'ont pas beaucoup de marge de manœuvre sur cet élément, c'est pourquoi il leur est conseillé de travailler sur d'autres aspects managériaux pour optimiser les conditions d'emploi, que nous détailleront plus tard. Enfin, pour 22% des managers également, l'ambiance de travail et la forme de management sont primordiaux pour attirer un salarié. En effet, la qualité de vie au travail et l'épanouissement professionnel sont de plus en plus importants et recherchés par les employés, d'autant plus lorsque les conditions de travail sont difficiles...

D'une manière générale, à travers les retours des professionnels, nous pouvons observer que les facteurs d'attractivité évoqués ont une influence à la fois sur le processus de recrutement et également sur celui de la fidélisation. C'est pourquoi, nous pouvons en déduire que ces deux concepts sont directement liés.

6. Regards croisés sur les difficultés de recrutement

Au regard des différents retours obtenus, la totalité des interviewés affirment connaître des difficultés de recrutement au sein de leur agence, situées dans différentes régions de France. Ainsi, 100% des personnes interrogées ont répondu « oui » à la question « Observez-vous des difficultés de recrutement d'intervenants ? ». Ceci confirme donc la réelle problématique dans le secteur des SAP qu'elle que soit la situation géographique, mais également dans le secteur de la santé en général (en EHPAD et dans le secteur sanitaire). Des propos repris par un personnel encadrant d'agence de SAP « oui oui et re-oui » témoignent de la réelle situation problématique.

A) Les types de contrats utilisés

Au travers de la revue de littérature, nous avons compris qu'il était important pour les intervenants à domicile d'avoir un contrat de travail avec un nombre d'heures assez conséquent afin d'assurer une rémunération la plus élevée possible mais également d'être employés sous forme de CDI, pour garantir une certaine sécurité d'emploi. C'est pourquoi, par le biais de nos questionnaires, 100% des personnes interviewées emploient leurs salariés sous la forme de CDI. Toutefois, seulement 57% des managers de structures SAP emploient des CDI à temps plein contre 67% en général (EHPAD et établissement sanitaire). En revanche, 100% des structures de SAP emploient leur personnel sous des CDI à temps partiel. Nous pouvons également observer qu'à la différence des établissements médico-sociaux et sanitaires, les structures de SAP ne font pas appel à des Contrats à Durée Déterminée (CDD).

B) Les pratiques mobilisées pour pallier aux difficultés de recrutement

Au vu des difficultés rencontrées sur le terrain, chacun met en place des pratiques ou outils afin de pallier au mieux à ces difficultés et assurer une réponse aux besoins des bénéficiaires. Ainsi, dans un premier temps, la mise en place de partenariats avec des centres de formations sont récurrents. Ensuite, les recruteurs s'appuient sur un recrutement en multi-canal comme évoqué ci-dessus, afin de multiplier et donc d'augmenter le nombre de candidatures aux postes d'intervenants. Enfin, plusieurs recruteurs ont souligné le recours aux entretiens de recrutement et surtout aux tests afin d'assurer des recrutements de qualité.

C) Les outils de diffusion d'offres d'emploi

Pour pallier aux difficultés, les recruteurs font appel à un recrutement « multi-canal » par le biais des interfaces internes, des plateformes de recrutement externes, des réseaux sociaux, des salons...etc. Cette diversité permet d'obtenir davantage de candidatures, et d'horizons différents, amenant à des profils différents. Selon nos interviews, 100% des managers font appel au Pôle Emploi pour obtenir des candidats. Le Pôle Emploi est un Etablissement Public à caractère Administratif (EPA), chargé de l'emploi en France, depuis 2008. Il a pour principal rôle d'indemniser les demandeurs d'emploi et de les accompagner vers le retour à l'emploi. Il a également une mission de guide des entreprises pour leurs recrutements. En seconde position, les réseaux internes apparaissent pour diffuser les offres d'emploi. Nous avons vu précédemment dans la revue de littérature, que cette possibilité permettait de faire évoluer certains profils présents au sein d'une structure. En effet, au travers des questionnaires, plus de 56% des recruteurs publient leurs annonces en interne, soit sur un panneau d'affichage soit sur des plateformes numériques ou sites internet dédiés. En troisième lieu, le métamoteur de recherche d'emplois Indeed apparait. Ainsi, plus de 43% des personnes interrogées l'utilisent pour diffuser leurs offres d'emploi. Ce site, créé en 2004, propose toutes les offres d'emploi réunies gratuitement au même endroit. Cet élément clé du succès, permet donc à la fois aux candidats et aux recruteurs de disposer d'une plateforme unique de la totalité d'offres d'emploi sur le marché. Ensuite, 3 managers de structure SAP sur 7, ont recours à « Aladom ». Cette plateforme, basée à Rennes depuis 2008, met en relation les offres et les demandes du domaine des SAP. Elle rassemble une majorité d'offres dans le domaine du ménage, de la garde d'enfants, des services aux personnes âgées et du soutien scolaire mais elle répertorie plus de 80 catégories de services tels que du bricolage, des séances de sport...etc. Enfin, 3 personnes interviewées sur 7 et 2 en structures SAP font appel aux réseaux sociaux pour diffuser leurs offres d'emploi, notamment les applications LinkedIn et Facebook. En effet, Le réseau Facebook est celui le plus utilisé dans le monde, on y trouve le plus de membres actifs. Les recruteurs peuvent par exemple, y créer une page entreprise pour présenter cette dernière et les offres d'emploi. LinkedIn est un réseau social professionnel qui permet par exemple à une entreprise de disposer d'une page entreprise et de décrire le domaine d'activité, de partager les articles et événements, d'y faire apparaître les valeurs fondamentales et de diffuser les offres d'emploi. Un simple message envers un candidat peut être envoyé pour démarrer une discussion.

D) Les moyens supplémentaires qui permettraient d'optimiser le recrutement

Afin « de creuser le sujet » et d'orienter nos préconisations managériales, il nous a paru important de connaître les moyens supplémentaires qui aideraient davantage les encadrants d'agence à optimiser leur recrutement et à pallier aux difficultés associées. Ainsi, la majorité nous a fait part d'un souhait d'amélioration de la reconnaissance du secteur au sein de la société et d'une revalorisation salariale. Deux autres encadrants évoquent le renforcement des liens entre les organismes et les lieux de formation, afin de permettre aux intervenants à domicile de meilleures qualifications et des conditions de travail plus stables. Ensuite, un responsable d'agence a insisté sur le fait que l'accès à ce type d'emploi nécessitait le permis de conduire, un élément indispensable mais malheureusement pas détenu par tous. Il proposerait donc une aide à l'accès au permis de conduire. Une autre encadrante aimerait être davantage formée aux métiers, postes, tâches et missions des intervenants, pour gérer au mieux les emplois et améliorer leurs conditions de travail. Enfin, un autre responsable, explique que de nombreuses aides financières publiques sont attribuées aux salariés, à cause des faibles contrats attribués et en conséquent, des faibles salaires versés. Ces allocations augmenteraient les difficultés de recrutement au sein du secteur, puisque certains salariés bénéficient, grâce à ces aides, de revenus égaux voire supérieurs aux revenus qu'ils espéreraient pouvoir percevoir en travaillant à domicile. Une question sur les montants et les conditions d'attribution de ces aides financières pourrait peut-être être envisagée.

7. Des difficultés de fidélisation discutées selon les organismes

D'après les retours des professionnels du secteur, les difficultés de fidélisation des professionnels sont plus discutables que celles concernant le recrutement. En effet, la totalité des encadrants interrogés affirment connaître des difficultés de recrutement. En ce qui concerne la fidélisation, près de la moitié (56%) des personnes interrogées ont répondu « oui » à la question « rencontrez-vous des difficultés de fidélisation de salariés ? », contre 77% pour les encadrants d'agences de SAP. Ces chiffres illustrent bien que le secteur des SAP est davantage touché par des difficultés de fidélisation que le secteur de la santé, en général. En ce qui concerne la situation géographique, les agences davantage touchées par des problématiques de fidélisation, semblent être concentrées sur la métropole Lilloise (Lille, Baisieux, Armentières) et sur la région Parisienne. Les régions telles qu'Angers ou Poitiers ne paraissent pas touchées par celles-ci. Il est donc possible que la situation géographique ait une légère influence sur les conditions de travail et ainsi de fidélisation, mais cette étude ne suffit pas pour l'approuver.

A) Le taux de turn-over

D'une manière générale, le taux de turn-over est l'indicateur du renouvellement de l'effectif d'un organisme ou d'une entreprise. Un taux de turnover de 100% signifie que, sur une année, l'intégralité de l'effectif a été renouvelé, soit que toute l'équipe a été remplacée. A l'inverse, un taux de turnover de 0% témoigne d'aucun mouvement de l'effectif sur une année. Autrement dit, cela signifie que l'entreprise n'a connu aucune nouvelle arrivée de salarié ni aucun départ. Pour analyser le taux de turnover, il convient d'effectuer une comparaison entre plusieurs organismes du même secteur et sur plusieurs années. Le contexte, les profils des départs et leurs causes sont également à prendre en compte pour analyser les taux de turnover. Nous avons souhaité connaître les taux de turnover des différentes structures interrogées pour ensuite faire le lien avec leurs pratiques managériales. Malheureusement, les résultats n'ont pas été suffisants et donc pas pertinents. Toutefois, cela a permis de connaître les différentes façons utilisées pour calculer ce taux. D'une manière générale, cet indicateur représente les mouvements et le renouvellement du personnel dû à une insatisfaction au travail. Les personnes interviewées affirmant ne pas connaître énormément de difficultés de recrutement, même si elles sont peu nombreuses, connaissent des taux de turnover plutôt faibles. C'est alors que l'on pourrait croire que certaines formes de management (détaillées par la suite) permettent de fidéliser davantage le personnel et ainsi, ne pas connaître un taux de rotation du personnel important, pour un meilleur équilibre de la structure.

B) Les pratiques mobilisées pour pallier aux difficultés

Cette partie très importante, permet de connaître les outils, moyens et formes de management mis en application dans les organismes pour pallier à ces difficultés et améliorer la fidélisation de leurs salariés. Elle est donc source d'inspiration pour les agences qui connaissent de grandes difficultés. D'une manière générale, au vu des réponses professionnelles, l'aspect relationnel avec les salariés, à savoir l'écoute et la communication sont primordiaux. Près de 40% des interrogés, tous secteurs confondus, en témoignent. Ensuite, les avantages accordés aux salariés sont également source de fidélisation, avec les primes, le remboursement des frais de déplacements, les tickets restaurant... 30% des interrogés en général l'affirment contre 43% pour les encadrants d'agences de SAP. D'autres réponses comme la mise en place de réunions d'équipe mensuelles, rassemblant les intervenants et les encadrants ont été émises. Une autre personne évoque des espaces communs mis à disposition des intervenants comme des salles de pause. Ensuite, une gestion efficace et optimisée des plannings permet également aux intervenants de

comptabiliser plus d'heures de travail et de limiter les déplacements, un facteur de fidélisation pour un interviewé. Enfin, des outils RH tels que l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs et la formation, peuvent également être des facteurs de fidélisation, d'après deux managers d'EHPAD et d'établissement sanitaire.

C) Les moyens nécessaires qui permettraient d'optimiser la fidélisation

De la même manière que pour le recrutement, nous avons voulu connaître les outils ou moyens supplémentaires qui permettraient aux managers de pallier aux difficultés de fidélisation. Bien évidemment, nous avons vu que celles-ci ne concernaient pas la totalité des interviewés, c'est pour cela que certains n'ont pas apporté de réponse à cette question. Une revalorisation salariale et un changement de l'image du secteur permettrait de conserver davantage les salariés, en se sentant encore plus respectés. Des avantages tels que tickets restaurant ou chèques vacances aideraient une agence qui n'en possède pas. La possibilité d'évolution a également été évoquée. Enfin un responsable de structure sanitaire évoque le souhait de politiques publiques plus claires et des orientations précises et transparentes. Un manager d'EHPAD témoigne plutôt de l'influence des médias, qui nous transmettent une image peu valorisante du secteur. Des idées ici évoquées, sont déjà appliquées dans certaines structures à l'inverse d'autres. Ce travail permet donc de mettre en exergue les moyens mis en œuvre dans les structures qui ne rencontrent pas de difficultés de fidélisation, afin de les proposer à celles qui en connaissent.

Les résultats de cette partie d'analyse ont été obtenus grâce à l'étude qualitative menée en amont. Malgré un contexte épidémique difficile pour rencontrer et échanger, les réponses apportées ont permis de connaître les différents points de vue des professionnels et d'obtenir des idées de préconisations managériales pour les managers du secteur des SAP.

Partie III : Les préconisations managériales pour une optimisation du recrutement et de la fidélisation des intervenants à domicile

Le recrutement et la fidélisation sont des processus RH nécessaires au bon fonctionnement d'un organisme. Cette affirmation est approuvée par tous et les résultats de ce travail de recherche vont en ce sens. Toutefois, diverses difficultés propres au secteur de la santé, et spécifiquement à celui des SAP existent, nous en avons relevé les principaux facteurs. Nous clôturerons donc ce mémoire avec des préconisations managériales issues à la fois de la littérature et des analyses des enquêtes de terrain. Celles-ci permettront de trouver des solutions pouvant agir sur les difficultés rencontrées par les organismes de SAP, en vue d'améliorer les services rendus aux bénéficiaires.

1. La priorité managériale : agir sur le processus de fidélisation

A) Le recrutement est un dispositif de fidélisation

Tout au long du travail de recherche, nous nous sommes rendus compte que les facteurs d'attractivité pour un intervenant relèvent à la fois des facteurs de fidélisation et des attentes d'un recrutement. Nous pouvons donc en déduire que les deux concepts de fidélisation et de recrutement sont totalement liés. En effet, les éléments attirant un candidat (salaire, horaires de travail, conditions de travail) sont également liés à ceux qui le font rester dans l'entreprise. La fidélisation est un processus présent dès le recrutement. Un réflexe consiste à s'assurer que les intervenants ont une passion pour le secteur et les services proposés. Pour se faire, une grille de compétences peut être élaborée par les managers opérationnels et être utilisée par le recruteur. Elle rassemble les savoir-faire techniques, les savoir-être, les spécificités des métiers de la dépendance, du domicile. A l'issue du recrutement, lors de l'intégration, l'arrivée du nouveau candidat doit être préparée, en organisant l'espace de travail, en lui présentant les documents internes, les locaux et collègues et en l'invitant aux événements internes... etc. Le manager peut également fixer des objectifs dès le recrutement, afin de mettre l'accent sur la relation encadrant/ salarié. Pour finir, la relation doit être individuelle dès cet instant, de façon à fixer des points réguliers et de communication pendant l'intégration afin de suivre l'évolution du nouveau candidat. Ceci, permet de sécuriser la relation et les missions occupées.

B) Des pistes d'action pour améliorer la stratégie de recrutement

La totalité des managers interrogés lors de nos entretiens ont déclaré connaître des difficultés de recrutement du personnel. Une enquête sur laquelle nous nous sommes appuyés dans la revue de littérature, propose la mise en œuvre d'un SAS de recrutement

au sein d'un appartement pédagogique : en partenariat avec les acteurs territoriaux (Pôle Emploi, Mission Locale... etc), des mises en situation concrètes permettent de valoriser le métier en faisant découvrir les tâches en réalité, donnent la possibilité aux demandeurs d'emploi sans qualification ni expérience, de valider un projet professionnel et permettent à ces mêmes personnes d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances dans le métier. Ainsi, d'une part, les candidats peuvent découvrir le métier d'aide à domicile grâce à des mises en situation, et d'autre part, les recruteurs évaluent les compétences, aptitudes et motivations des candidats présents ou à rechercher. ⁴⁰

D'autres structures se fixent des projets de recrutement, avec un nombre d'entretiens d'embauche précis sur une période donnée. Grâce à cette stratégie, les managers assurent un nombre minimum de nouveaux collaborateurs pour répondre aux besoins évolutifs des bénéficiaires au fur et à mesure de l'année. Le rôle d'un recruteur, dans le cadre de la GPEC, est aussi d'anticiper les besoins en recrutement, en fonction de la pyramide des âges du personnel, des besoins en qualification, des besoins en remplacements et surtout de l'évolution des besoins des bénéficiaires.

La diversité des canaux de recrutement pourrait permettre de multiplier les chances d'obtenir des nouvelles candidatures et de promouvoir des futures embauches. Dans le secteur des SAP, nous avons vu que les canaux de recrutement sont assez variés. Les recruteurs peuvent donc faire appel aux candidatures spontanées, aux relations avec les services publics tels que le Pôle Emploi ou la Mission Locale. Ils peuvent également diffuser des annonces sur les nombreux sites internes ou externes qui sont à leur disposition.

Enfin, la description d'une procédure de recrutement et la précision des rôles de chacun dans l'entreprise peut faire évoluer le processus de recrutement. Avant de procéder à un recrutement, il est nécessaire de définir les profils de poste des intervenants (champ d'action, missions, compétences relationnelles, savoir-faire et savoir-être, liste des tâches, lieu d'exercice et conditions de travail). Les recruteurs peuvent s'appuyer sur des grilles d'évaluation lors de l'entretien, voire de tests écrits ou des essais professionnels avant de réaliser cet entretien.

C) La fidélisation comme stratégie prioritaire

Il est logique de penser que les pratiques RH doivent être concentrées sur le recrutement, car c'est le processus qui permet d'attirer les candidats dans une entreprise,

⁴⁰ Maison De L'Emploi Le Havre, Octobre 2012, *Les métiers des services à la personne : enquêtes sur les difficultés de recrutement*, P.20

une étape précédente à celle de la fidélisation. Toutefois, cette dernière permet, elle, de conserver les candidats issus d'un recrutement dans l'entreprise et d'assurer une stabilité de la masse salariale en évitant un taux de turn-over trop important, et donc, une qualité des services finaux rendus aux bénéficiaires. Et à quoi bon recruter si un organisme n'est pas capable de fidéliser par la suite ?

La fidélisation des salariés des SAP paraît peu compatible avec l'image traditionnelle de précarité du secteur. Pourtant, les managers du secteur considèrent que cette fidélisation est l'un de leurs objectifs majeurs et constitue un des facteurs-clé de succès dans le secteur et la capacité à fidéliser apparaît donc comme un avantage concurrentiel.

2. Des leviers à actionner pour prévenir les difficultés associées au secteur

A) Revaloriser les salaires des intervenants

Comme mis en avant précédemment, la rémunération est un facteur essentiel d'attractivité. Ainsi, l'augmentation des salaires paraît être une solution permettant le recrutement et la fidélisation des intervenants. Toutefois, cette décision n'appartient pas aux managers du secteur et il existe trop peu de marge de manœuvre permettant d'agir sur ce levier. Il paraît donc difficile d'exiger une revalorisation salariale importante. Cependant, il est important de mettre en exergue « l'avenant 43 » de la convention collective de la branche. En effet, d'après la Ministre déléguée chargée de l'autonomie, la crise sanitaire a mis en lumière les difficultés auxquelles sont confrontées les aides à domicile. Un intervenant accède à une rémunération conventionnelle supérieure au SMIC seulement après 17 ans d'ancienneté. D'après le Ministère, la convention collective du secteur, datant de 2010 serait donc trop obsolète et il serait jugé essentiel de revaloriser ces professionnels qui permettront demain, aux Français, de vieillir plus longtemps chez eux. Ainsi, grâce à cet « avenant 43 », la grille salariale conventionnelle sera revalorisée et entraînera une augmentation des salaires à hauteur de 13% à 15% pour les personnels des Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) et les Services de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD), applicable dès le 1er Octobre 2021. Cependant, il est important de noter que cette décision ne concerne pas les salariés des structures privées d'aide à domicile et les salariés du particulier employeur, ce qui représente environ la moitié du secteur des SAP. Cette augmentation salariale représentera environ 300 millions d'euros annuels, répartis entre l'Etat et les Conseils Départementaux, compétents en la matière. Lors des trois premiers mois, soit d'Octobre à Décembre 2021, l'Etat se propose de compenser le coût à hauteur de 70% par l'intermédiaire de la Caisse National de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) et ensuite, à partir de 2022 à hauteur de 50%.

En plus d'une revalorisation salariale, des avantages tels que les primes, les chèques vacances, les tickets restaurant ou encore les activités et loisirs proposés par les comités d'entreprise peuvent également être source d'attractivité pour un salarié et distinguer les différents organismes sur le marché de l'emploi.

Cette problématique est réelle et elle est ressortie comme élément majeur de cette étude, pourtant, d'autres éléments du secteur des SAP peuvent être travaillés et améliorés par les encadrants opérationnels afin d'optimiser les conditions de travail des intervenants.

B) Améliorer les conditions de travail

Un autre constat réside dans l'insuffisance de prévention des risques professionnels. Pourtant, une politique de prévention des risques professionnels est essentielle pour garantir une Qualité de Vie au Travail (QVT), permettant d'être actifs face aux risques physiques et psycho-sociaux ou en cas de mal-être au sein de l'organisme. En France, l'article L. 4121-1 du Code du Travail stipule que « *l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels (...); des actions d'information et de formation; la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés* ». En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les équipes sont confrontées à la manutention mais également à la souffrance psychologique liée à l'intervention auprès de publics fragiles et précaires. C'est pourquoi, les managers doivent assurer leur rôle en prévoyant un dispositif de prévention des risques professionnels afin d'assurer la protection de leurs salariés. Au regard de la charge physique et mentale des SAP, une politique de prévention et de gestion des risques professionnels et un Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) sont essentiels pour assurer le bien-être des employés. De plus, une visite préalable du domicile est indispensable afin d'identifier les risques associés au logement et à son environnement et s'assurer de l'adéquation entre les compétences de l'intervenant et l'activité à exercer. En fonction de l'analyse de ces risques, des consignes de sécurité sont données aux intervenants, des Equipements de Protection Individuelle (EPI) peuvent être attribués et les conditions de manutention peuvent être aménagées à l'aide d'aides techniques et d'outils. Nous avons également observé que la problématique liée à la mobilité était importante. C'est pourquoi, il paraît nécessaire d'agir sur ce critère, en proposant des aides à l'acquisition du permis de conduire ou d'un véhicule. Le montant d'indemnisation des frais kilométriques peut également être revu. Selon le secteur géographique de la structure, il peut être conseillé aux intervenants d'effectuer leurs trajets professionnels par le biais des

transports en commun et ainsi, bénéficier d'un tarif ou le remboursement d'une partie des frais par l'entreprise.

La prévention des risques professionnels constitue en effet, un levier de fidélisation en SAP car elle constitue pleinement à l'amélioration de la QVT.

3. Des leviers à actionner pour un management attractif au quotidien

A) Des outils managériaux existants, au service du management de la fidélisation des salariés

Le projet d'établissement

Avant même de mettre en place une stratégie de fidélisation des collaborateurs, une structure se doit d'offrir des valeurs communes et fédératrices, au sein d'un projet d'entreprise ou d'établissement. C'est ce projet collectif qui donne des objectifs communs aux membres de l'organisation, et ainsi, les mobilise. La loi n°2002-2 du 2 Janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale et l'article L. 311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) stipule que « *pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement* ». Ce document, établi pour une durée de cinq ans, est un réel outil de management et est accessible à tous les collaborateurs qui adhèrent à une organisation et à ses valeurs. D'une manière générale, il détaille la structure et son fonctionnement, mais il est aussi un moyen de fédérer une équipe pluridisciplinaire autour d'un projet et de missions communes, de façon à donner du sens et de la reconnaissance aux différents professionnels. En structure SAP, le projet de service constitue donc un levier de fidélisation et de motivation pour les salariés, à ne pas négliger.

La démarche qualité

La démarche qualité en entreprise vise à satisfaire les besoins et attentes des bénéficiaires, à travers la recherche de l'amélioration continue des pratiques et de l'organisation de l'entreprise. Elle porte à la fois sur les méthodes pour améliorer les services rendus mais également sur la culture et les valeurs de l'établissement, son organisation et son management, sa stratégie, son positionnement sur le territoire, sa gestion des ressources humaines et financières. La démarche qualité est conduite par le biais du projet stratégique (entreprise, service ou association), d'enquêtes de satisfaction (personnel et bénéficiaires), des fiches de postes, des procédures, des plans de formation, des bilans annuels

d'activité... etc. La démarche qualité constitue donc un levier de fidélisation pour les professionnels, grâce à l'existence d'objectifs clairs et atteignables signes d'appartenance et de participation à l'organisation.

Les entretiens professionnels

Dans le cadre de la GPEC, le manager est tenu de réaliser un entretien annuel d'évaluation avec ses collaborateurs. Il a pour finalités d'évaluer les compétences du salarié face aux objectifs établis, de mesurer la réalisation des objectifs de l'année écoulée et de négocier des objectifs personnalisés à atteindre à l'avenir. Il est à la fois bénéfique pour l'entreprise, les collaborateurs et le manager. En effet, il permet l'évolution de l'établissement, un temps d'échange et d'écoute pour le personnel et permet de connaître les éventuels problèmes que rencontre un collaborateur. L'entretien professionnel, lui, est une obligation pour les entreprises depuis la loi du 5 Mars 2014 sur la formation professionnelle et ses décrets d'application. Il est un élément indéniable des RH et constitue un temps d'échange pour étudier les perspectives d'évolutions professionnelles d'un salarié en termes de qualification et d'emploi. Ces deux types d'entretiens professionnels permettent donc la prévention d'une éventuelle démotivation et d'une baisse de fidélisation de la part des collaborateurs.

B) La mesure de la fidélisation et l'image de la structure

Aucune amélioration n'est possible sans mesurer les pratiques. C'est pourquoi, afin de manager la fidélisation, il est primordial de disposer d'indicateurs significatifs issus du tableau de bord RH de l'organisme et illustrant le niveau de fidélisation des salariés. En ce sens, les organismes peuvent s'appuyer sur les indicateurs RH, également appelés KPI (Key Performance Indicator) ou sur des indicateurs peu ou pas utilisés qui peuvent permettre d'évaluer cette fidélisation. Par exemple, le niveau de bien-être d'un salarié peut être mesuré par le biais des sondages ou enquêtes de satisfaction auprès du personnel, ou alors d'indicateur de tendance englobant divers facteurs. Chaque organisme le mesurera d'une manière différente, mais le principal étant de l'évaluer afin de définir la stratégie de fidélisation la plus adaptée. Ensuite, l'étude du taux de turnover peut aider à explorer la situation. Il est nécessaire de différencier les départs volontaires et involontaires. Un taux de turnover élevé suggère que les intervenants ne sont pas satisfaits d'un élément de travail proposé, à savoir la rémunération, le développement professionnel ou la culture d'entreprise. En revanche, un turnover involontaire élevé signifie qu'il existe un problème dans le processus d'embauche, qui se traduit par une embauche non adaptée à la culture d'entreprise. C'est pourquoi, la confrontation entre le turnover volontaire et involontaire peut aider à identifier le problème auquel un organisme fait face et bien évidemment, ces deux

indicateurs sont liés. Le taux de rétention des talents, peut, lui permettre de mesurer la capacité d'un employeur à retenir et fidéliser ses employés. Il peut être calculé pour un segment de la population, par exemple les hauts potentiels. Ensuite, le taux de satisfaction des « nouveaux » employés peut être calculé, pour mesurer la capacité d'adaptation à l'environnement de travail. Il illustre donc la qualité du processus d'intégration de l'organisme et permet de contrer d'éventuels problèmes futurs en cas de mauvaise intégration ou d'insatisfaction. Enfin le taux de rétention par manager permet, lui, de connaître la qualité des relations entre ces personnes et les intervenants. Un taux de rétention élevé avec un manager en particulier, signifie que son management ou ses pratiques ne sont pas appréciées des collaborateurs. Les retours qualité et enquêtes de satisfaction auprès des clients peuvent également illustrer le niveau de performance extérieur d'une structure, pouvant aider à orienter les pratiques de management.

Une structure se doit également d'être attractive. Pour cela, la communication interne et externe constituent un premier levier de recrutement. Les valeurs diffusées renforcent (ou non) l'image d'une structure et la fidélisation des intervenants.

C) L'optimisation des plannings

L'encadrement intermédiaire, à savoir les responsables d'agence et leurs assistants, sont chargés d'établir les plannings des intervenants en fonction de leur poste et contrat, et des besoins des bénéficiaires. Toutefois, au vu des difficultés étudiées et du taux de turnover important dans le secteur, ces tâches sont de plus en plus difficiles à gérer. Chaque organisme possède sa propre façon de procéder ; pour évaluer les besoins des bénéficiaires et ainsi, constituer un programme d'intervention à domicile. Les principaux points évoqués et permettant d'optimiser les plannings des intervenants sont les suivants : d'abord, la proximité entre le domicile des intervenants et les lieux d'intervention paraît très importante. Ensuite, le choix des horaires de travail semble satisfaire les salariés. Par exemple, en stage, nous avons observé que lors d'un entretien d'embauche, le responsable d'agence demandait sur quels créneaux le futur salarié souhaitait travailler, en accord avec le contrat proposé. Enfin, la possibilité offerte aux intervenants de réaliser diverses missions lors d'interventions paraît important pour les managers, cependant, cette possibilité ne peut être attribuée sous la condition de diplômes associés détenus par l'intervenant.

D) Renforcer le soutien et la communication

Un autre aspect soulevé lors de l'enquête qualitative est le rôle prépondérant des managers dans le soutien et la communication avec leurs équipes. En effet, nous l'avons vu au travers de ce travail, les intervenants à domicile exercent des métiers éprouvants, peu

valorisés et mal rémunérés. Un levier sur lequel les managers opérationnels peuvent agir est l'ambiance de travail avec les encadrants et les collègues. Un manque d'écoute de la part des responsables, la difficulté des professionnels à faire part de leurs avis et la mauvaise gestion des échanges entre collaborateurs sont aussi des aspects impactant la fidélisation. Ces différents moments d'échange peuvent être perçus comme étant une perte de temps mais les bénéfices à court, moyen et long terme sont tellement conséquents. Par exemple, si un salarié a un retour à faire sur une prestation à domicile qui s'est plus ou moins bien déroulée, les encadrants doivent pouvoir être disponibles et savoir accorder le temps qu'il faut pour écouter les salariés ou les aider à trouver des solutions. Il est également possible de mettre à disposition des espaces communs (salle de pause, salle à manger, salle de repos, salle d'activités...) afin que les intervenants puissent se croiser, échanger voire s'entraider. Enfin, dans le but d'apporter un climat social agréable, des événements peuvent être organisés tels que des réunions mensuelles, des repas de fin d'année, des pots d'arrivée, des sorties extérieures ou encore des événements relatifs aux fêtes religieuses afin de valoriser et forger les relations au travail. Un autre exemple, présenté lors d'un stage, est le projet « vis ma vie ». Celui-ci consiste à inverser les rôles des responsables et des intervenants à domicile : sur des demi-journées, un responsable suit un intervenant à domicile et participe aux missions confiées et à l'inverse, un intervenant assiste l'encadrant dans ses missions de gestion de plannings. Ceci, a pour objectif de permettre aux deux parties de mieux connaître les missions et le travail au quotidien de l'autre et de se rendre compte des difficultés et contraintes associées à chacun.

E) Agir sur les actions de formation

L'envie d'apprendre de nouvelles choses, d'avoir des missions différentes, de voir sa carrière évoluer participe grandement à la motivation et la fidélisation d'un collaborateur, c'est pourquoi les actions de formation sont toutes aussi importantes. Il est vrai que ces éléments sont tout à fait ressortis des enquêtes de terrain. La formation des salariés est un atout majeur pour le développement d'un organisme et de ses équipes. Un intervenant qui a la possibilité d'être formé et de connaître une évolution professionnelle, se sent considéré et le manager peut espérer de lui davantage de fidélité. Par le biais de la formation professionnelle, le potentiel du personnel est reconnu, ce qui traduit en conséquence l'épanouissement et le bien-être au travail, qui donnera à l'intervenant envie de s'investir encore plus dans les missions qui lui sont confiées.

De plus, la diversité et l'évolution des besoins des bénéficiaires, l'évolution constante du secteur, des technologies, de la concurrence et des législations en vigueur, nécessitent des

connaissances techniques, et exigent de posséder des savoir-être et des savoir-faire. Cependant, l'évolution du secteur n'est pas systématiquement accompagnée de formations adaptées et pour tous, amenant les professionnels à une réelle frustration. Pour quelconque salarié, un manque de possibilité d'évolution et de formation peut amener à se démotiver. La formation ne doit donc pas être une option, l'organisation d'un plan de formation clair, adapté et suivi est donc une des solutions pouvant amener à la fidélisation des collaborateurs. Par exemple, des formations en petits-groupes d'intervenants pourraient être une idée alliant à la fois la formation, le bien-être et la communication des équipes.

En effet, la formation professionnelle en interne est, pour l'entreprise moins coûteuse que le recrutement externe. Un salarié formé garantit une expertise propre à l'activité et aux exigences de l'organisme et un sentiment de reconnaissance, de confiance et d'épanouissement personnel. Ces formations peuvent être proposées par des centres de formation compétents, tels que le GIP FCIP (Groupement d'Intérêt Public de Formation Continue et Insertion Professionnelle), l'ADYFOR ADMR (Aide à Domicile en Milieu Rural), l'AFPA (Agence Nationale pour la Formation Professionnelle pour Adultes), VIA Formations... etc. Certains organismes proposent des formations de « mise à niveau » au moment de l'embauche, par exemple pour le repassage ou les techniques d'entretien ménager, ce qui permet à certains candidats motivés et légèrement formés de se perfectionner.

F) Vers un mode de management bienveillant

Les intervenants à domicile exercent des métiers peu valorisés, peu rémunérés et éprouvants. C'est pourquoi, le rôle des managers opérationnels de structures est d'adopter une posture managériale bienveillante envers le personnel. Ce comportement aura également un effet bénéfique sur les bénéficiaires. Il est susceptible de diminuer le niveau de stress, de créer un environnement de travail plus agréable et de rendre la fidélisation plus aisée. Le fait d'exprimer aux salariés une reconnaissance, une confiance et d'avoir la volonté de les faire évoluer, semblent relever des qualités essentielles d'un encadrant de structure de SAP. Si l'on s'appuie sur le concept des « Hôpitaux Magnétiques », des structures sanitaires développent des pratiques RH de façon à favoriser le désir de rester plutôt que l'envie de partir. Ces pratiques apparaissent aujourd'hui comme bien plus qu'un guide de bonnes pratiques de Ressources Humaines, mais plutôt comme un mode de management alliant qualité de vie au travail et performance organisationnelle. A ce même titre, une forme de management bienveillant peut permettre d'attirer et de retenir les meilleurs talents et d'une manière générale, d'assurer l'épanouissement et le

développement professionnel des salariés, associés à une forme d'équilibre personnel et de performance économique pour la structure.

Cette dernière partie du travail d'étude s'achève sur les préconisations managériales apportées aux managers. Elles sont issues des retours professionnels obtenus grâce à l'enquête qualitative qui a été menée au préalable. Ces recommandations évoquées sont, pour certaines structures, déjà en application et pour d'autres des idées d'optimisation des pratiques.

Conclusion

Actuellement, et pour les années futures, le vieillissement de la population exige le développement du secteur des Services à la Personne. Nous savons que de plus en plus de personnes viennent à être dépendantes, et leurs souhaits de maintien à domicile sont de plus en plus présents. Malgré des perspectives d'emplois prometteuses, les conditions d'emploi et de travail des intervenants à domicile impliquent des difficultés de recrutement et de fidélisation.

Ce travail de mémoire nous a d'abord permis de répondre à la problématique posée mais également d'étudier des phénomènes sociaux attachés au secteur. La fidélisation reste un sujet complexe, très recherché dans le secteur de la Santé. Même si les managers opérationnels sont conscients de l'importance du sujet, les actions mises en œuvre pour un management de fidélisation sont trop faibles. Depuis de nombreuses années, l'Etat, a grandement participé à l'essor du secteur des services à la personne en créant un cadre juridique et fiscal plutôt favorable. Pourtant, d'après les acteurs du secteur, ces efforts ne sont pas suffisants pour pallier aux difficultés. Il est donc du devoir des managers d'agir à leur échelle et avec leurs moyens. Ce concept représente donc un nouveau défi pour les encadrants, pour lequel ils peuvent prendre appui sur le concept des « Hôpitaux Magnétiques », un exemple de management alliant autonomisation professionnelle et valorisation du personnel soignant dans le secteur sanitaire.

« Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise »

(Richard Branson, entrepreneur britannique du Virgin Group)

Au travers de cette étude, il était question de connaître les moyens d'optimisation face aux difficultés de recrutement et de fidélisation qui touchent le secteur des Services à la Personne. Les recherches effectuées ont permis d'établir des préconisations managériales à adopter. En effet, les processus de recrutement et de fidélisation sont liés par les facteurs d'attractivité et par le processus RH. Mais la priorité des managers opérationnels du domaine est d'agir sur le processus de fidélisation puisqu'un recrutement est sans intérêt si les salariés ne sont pas ensuite fidélisés. Des leviers sont à actionner, en matière de prévention des difficultés. Les encadrants peuvent travailler sur une revalorisation des salaires et prévenir les risques professionnels, directement liés aux conditions de travail particulières du secteur. D'autres leviers peuvent permettre d'assurer un mode de management attractif pour les candidats et salariés. Il est d'abord important que les

responsables de structures évaluent leur niveau de fidélisation et l'image qu'ils véhiculent à l'intérieur et à l'extérieur. Un travail sur l'optimisation des plannings des intervenants permettrait d'assurer une proximité entre les domiciles, les lieux d'intervention et de laisser libre choix des horaires de travail aux intervenants. Ensuite, l'écoute, le soutien et la communication de la part des managers envers leurs intervenants sont primordiaux. Les pratiques RH préconisent également de mettre en place des formations tout au long de la carrière, afin d'assurer aux salariés une évolution professionnelle. Pour finir, dans le cadre des métiers éprouvants et peu reconnus par la société, il est conseillé aux managers d'adopter un mode de management bienveillant aussi souvent que possible. Pour mener à bien cette étude, nous avons fait le choix de recenser les discours des principaux acteurs concernés. De ce fait, les questionnaires d'étude ont été administrés à des personnes encadrantes de structures, soit des responsables soit des assistants.

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	4
Glossaire	5
Introduction	6
Partie I : Le recrutement, la fidélisation et les difficultés associées dans le secteur de la santé, et plus précisément dans celui des services à la personne	8
1. Généralités sur les services à la personne	8
2. Des difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés dans le secteur de la santé en général.....	12
3. Le processus de recrutement et les difficultés associées au secteur des services à la personne	13
A) Le processus de recrutement	14
a) Historique	14
b) Définitions.....	14
B) Les difficultés rencontrées dans le secteur et les facteurs associés	19
a) Les facteurs démographiques	19
b) Les facteurs liés à l'inadéquation des compétences.....	20
c) Les facteurs liés à l'attractivité du secteur	22
1. Les facteurs relatifs aux conditions de travail difficiles.....	22
2. Les facteurs relatifs aux conditions d'emploi et de rémunération.....	26
3. Les facteurs liés à une image peu valorisante	28
4. La nécessité d'être véhiculé.....	31
4. Le processus de fidélisation des salariés et les difficultés associées au secteur des services à la personne.....	31
A) Le processus de fidélisation	32
a) Historique	32
b) Définitions.....	33
c) Pourquoi fidéliser ?	34
1. L'enjeu organisationnel	34
2. L'enjeu social	35
3. La réduction du taux de turnover	36
B) Les facteurs de fidélisation des salariés	37
a) Traiter la satisfaction au travail	37
1. Les conditions physiques.....	37
2. Les conditions organisationnelles	37
3. Les conditions sociales et financières.....	38
b) Traiter l'implication organisationnelle.....	40
Partie II : Méthodologie de l'enquête et analyse des données	41
1. Le contexte et l'objectif de l'étude.....	41
2. Le terrain d'étude et l'échantillonnage	41
3. L'élaboration des grilles d'entretien et les conditions de réalisation des entretiens	42
4. La méthode d'analyse des données	43
5. Deux concepts qui se rejoignent : des facteurs d'attractivité liés	44

6.	Regards croisés sur les difficultés de recrutement	45
A)	Les types de contrats utilisés	45
B)	Les pratiques mobilisées pour pallier aux difficultés de recrutement.....	45
C)	Les outils de diffusion d'offres d'emploi.....	46
D)	Les moyens supplémentaires qui permettraient d'optimiser le recrutement.....	47
7.	Des difficultés de fidélisation discutées selon les organismes.....	47
A)	Le taux de turn-over	48
B)	Les pratiques mobilisées pour pallier aux difficultés.....	48
C)	Les moyens nécessaires qui permettraient d'optimiser la fidélisation	49
Partie III : Les préconisations managériales pour une optimisation du recrutement et de la fidélisation des intervenants à domicile		50
1.	La priorité managériale : agir sur le processus de fidélisation	50
A)	Le recrutement est un dispositif de fidélisation.....	50
B)	Des pistes d'action pour améliorer la stratégie de recrutement.....	50
C)	La fidélisation comme stratégie prioritaire	51
2.	Des leviers à actionner pour prévenir les difficultés associées au secteur	52
A)	Revaloriser les salaires des intervenants	52
B)	Améliorer les conditions de travail.....	53
3.	Des leviers à actionner pour un management attractif au quotidien	54
A)	Des outils managériaux existants, au service du management de la fidélisation des salariés.....	54
B)	La mesure de la fidélisation et l'image de la structure	55
C)	L'optimisation des plannings	56
D)	Renforcer le soutien et la communication.....	56
E)	Agir sur les actions de formation	57
F)	Vers un mode de management bienveillant	58
Conclusion		60
Table des matières		62
Bibliographie.....		64
Table des annexes.....		69

Bibliographie

Sites Internet, ouvrages, revues, manuels et articles universitaires

- 1- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, *Chiffres clés des services à la personne* [en ligne]. Disponible sur <https://www.servicessalapersonne.gouv.fr/>
- 4- Bureau de la Communication Direction Générale des Entreprises, Novembre 2019, *Services à la personne : des métiers, des formations* [en ligne]. Disponible sur https://www.servicessalapersonne.gouv.fr/files_sap/files/professionnels/metiers/services-a-la-personne-des-metiers-des-formations.pdf
- 5- Bureau de la Communication Direction Générale des Entreprises, Novembre 2019, *Services à la personne : pour tout savoir* [en ligne]. Disponible sur [servicessalapersonne.gouv.fr](https://www.servicessalapersonne.gouv.fr)
- 8- Babelio d'après Wikipédia, *Biographie de Monsieur Jean-Marie PERETTI* [en ligne]. Disponible sur <https://www.babelio.com/auteur/Jean-Marie-Peretti/117580>
- 9- Vuibert, *Ouvrages de Monsieur Jean-Marie PERETTI* [en ligne]. Disponible sur <https://www.vuibert.fr/auteur/jean-marie-peretti>
- 10- Librairie Eyrolles, *Ouvrages de Monsieur Jean-Marie PERETTI* [en ligne]. Disponible sur https://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/jean-marie-peretti-5479/?sort=nouveautes&nb_to_display=20&page=1
- 12- PERETTI JM., 2001, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Editions Vuibert
- 13-17- PERETTI JM., 2011, *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 13^e Edition
- 14- LETHIELLEUX L., 2017-2018, *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6^e Edition, P69
- 15- VERNE E., 2005, *Comment conduire un entretien de recrutement ?*, INSEP Consulting Editions, 3^eme édition, P69-86
- 16- ALIS D., BESSEYRE DES HORTS CH., CHEVALIER F., FABI B., et PERETTI JM., 2011, *Gestion des Ressources Humaines, une approche internationale*, Edition De Boeck, 3^eme édition, P267

- 22- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Mars 2009, *Archives santé au travail données macroéconomiques - aide à domicile* [en ligne]. Disponible sur <https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/metiers-et-activites/article/aide-a-domicile>
- 23- INRS Santé et sécurité au travail, Mars 2012, *Services à la personne, employeurs et salariés, construisez ensemble vos solutions de prévention* [en ligne]. Disponible sur <https://www.inrs.fr/metiers/sante-aide-personne/service-personne.html>
- 32- Révolution permanente rubrique santé et social, Septembre 2018, *Témoignage de Camille, auxiliaire de vie, femme et précaire* [en ligne]. Disponible sur <https://www.revolutionpermanente.fr/Temoignage-de-Camille-auxiliaire-de-vie-femme-et-precaire>
- 38- LOCKE EA., 1976, *The nature and causes of job satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago
- 39- Chef d'entreprise, Glossaire - Définition de la rémunération [en ligne]. Disponible sur <https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Remuneration-245252.htm#>
- 40- ROMAN B., 2016, *Bâtir une stratégie de rémunération* (selon DONNADIEU G.(2001)), *Systèmes de rémunération et management de la performance*, DUNOD, 3ème édition
- Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, *Les services à la personne – Quels sont les métiers des SAP ?* [en ligne]. Disponible sur <https://www.servicessalapersonne.gouv.fr/travailler-dans-sap/quels-sont-metiers-des-sap>
- Horizons Evolution – Un accompagnement de proximité, Septembre 2015, *Pourquoi bien recruter est-il si important ?* [en ligne]. Disponible sur <https://horizons-evolution.com/pourquoi-bien-recruter-est-important>
- Silkhom.com (d'après les sources de l'APEC), Juillet 2019, *En dix années, comment ont évolué les méthodes de recrutement ?* [en ligne]. Disponible sur <https://www.silkhom.com/en-dix-annees-comment-ont-evolue-les-methodes-de-recrutement/> (revue scientifique avec étude APEC)
- Madame BONNET M., 2006, *Le métier de l'aide à domicile : travail invisible et professionnalisation*, Nouvelle revue de psychologie, P73 à 85, CairnInfo [en ligne]. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2006-1-page-73.htm>

ALADOM Actualités, Avril 2021, *Les aides à domicile augmentées à partir d'Octobre 2021 : une décision historique mais qui ne concerne malheureusement pas tout le monde* [en ligne]. Disponible sur <https://www.aladom.fr/actualites/secteur-service/9152/aides-a-domicile-elles-seront-augmentees-a-partir-doctobre/>

SilverEco Rédaction, Avril 2021, *Aide à domicile : une hausse « historique » des salaires annoncée à partir d'Octobre* [en ligne]. Disponible sur <https://www.silvereco.fr/aide-a-domicile-une-hausse-historique-des-salaires-annoncee-a-partir-doctobre/311487588>

Wuro Blog rubrique Ressources Humaines, Juin 2018, *Causes et conséquences du turnover* [en ligne]. Disponible sur <https://www.wuro.fr/blog/ressources-humaines/causes-consequences-turnover.html>

TalentProgram Blog, Novembre 2019, *Le Turnover, c'est grave docteur ?* [en ligne]. Disponible sur <https://www.talentprogram.fr/turnover-definition-calcul/#:~:text=Un%20taux%20de%20turnover%20de,'effectif%20sur%20'ann%C3%A9>

Arrêtés, lois, décrets, communiqués de presse, réglementation

33- Question de Madame NOEL S., à l'attention de Madame la Ministre des Solidarités et de la Santé - Journal Officiel Sénat, Octobre 2019, *Meilleure reconnaissance du métier des auxiliaires de vie et aides à domicile* [en ligne]. Disponible sur <https://www.senat.fr/questions/base/2019/qSEQ191012919.html>

34- Ministère des Solidarités et de la Santé – Communiqué de presse de Madame BOURGUIGNON B., Avril 2021, *Avenant 43 : vers une hausse historique des salaires des aides à domicile* [en ligne]. Disponible sur <https://solidarites-sante.gouv.fr/actualites/presse/communiques-de-presse/article/avenant-43-vers-une-hausse-historique-des-salaires-des-aides-a-domicile#:~:text=Avec%20'agr%C3%A9ment%20que%20le,services%20de%20soins%20infirmiers%20%C3%A0>

Question de Madame GUILLEMOT A., à l'attention de Madame la Ministre du Travail – Journal Officiel Sénat, Janvier 2019, *Attractivité des métiers de l'aide à domicile et difficultés de recrutement de ce secteur* [en ligne]. Disponible sur <https://www.senat.fr/questions/base/2019/qSEQ190108468.html>

ANESM, Janvier 2012, *L'évaluation interne : repères pour les services à domicile au bénéfice de publics adultes*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles [en

ligne]. Disponible sur https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_eval_internesad_web.pdf

Thèses et mémoires

2- Monsieur CHESNEAU F., 2014-2015, Mémoire Master II Management du tiers secteur, *Comment développer la fidélisation des salariés, la démarche commerciale ainsi que la démarche qualité au sein de l'agence*, Université du Maine [**en ligne**]. Disponible sur http://cyberdoc.univ-lemans.fr/memoires/2015/Economie/M2_ECO_2015/M2_Tiers-secteur/M2_ECO_15_CHE.pdf

7- Monsieur LIENARD M., 2012-2013, Mémoire Master I Management Stratégique des Organisations, *L'approche processuelle du recrutement*, Institut Rémois de Gestion [**en ligne**]. Disponible sur <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914403>

35-36-37- Madame OUYAHIA Z., 2013-2014, Thèse de doctorat Management des Ressources Humaines, *La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise*, Université d'Oran [**en ligne**]. Disponible sur <https://ds.univ-oran2.dz:8443/bitstream/123456789/727/1/31201429t.pdf>

Madame GEORGELET M., 2012, Mémoire Master I Management Stratégique des Organisations – parcours Gestion des Ressources Humaines, *La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X*, Institut Rémois de Gestion [**en ligne**]. Disponible sur <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765130/document>

Etudes, rapports et guides

3--18-19-20- AGEFOS PME, édition 2017, *Etude de la branche des entreprises de services à la personne* [**en ligne**]. Disponible sur https://www.silvereco.fr/wp-content/uploads/2018/06/Etude_sur_les_evolution_reglementaires_2017_Rapport_final.pdf

6- Enquête EHPA – DREES, Juin 2018, *Le personnel et les difficultés de recrutement dans les EHPAD* [**en ligne**]. Disponible sur https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/er_1067.pdf

21-41- Maison De L'Emploi Le Havre, Octobre 2012, *Les métiers des services à la personne : enquêtes sur les difficultés de recrutement* [**en ligne**]. Disponible sur https://www.profilinfo.fr/doc_num.php?explnum_id=9546

24-30-31- DARES Analyses, Août 2018, *Les salariés des services à la personne : comment évoluent leurs conditions de travail et d'emploi ?* [en ligne]. Disponible sur <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2018-038.pdf>

25-26- Ameli pour les entreprises, Décembre 2020, *Risques professionnels dans le secteur de l'aide et des soins à la personne : chiffres clés* [en ligne]. Disponible sur https://www.ameli.fr/roubaix-tourcoing/entreprise/sante-travail/votre-secteur/aide-soins-personne/chiffres-cles#text_125131

27-CARSAT Hauts-de-France Entreprendre Ensemble la santé au travail, *Statistiques – Point sur les risques professionnels dans l'aide à domicile* [en ligne]. Disponible sur <https://entreprendre-ensemble.info/point-sur-les-risques-professionnels-dans-laide-a-domicile/>

28- Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles UNA, *Précarité des métiers de l'intervention à domicile* [en ligne]. Disponible sur <http://www.una.fr/4393-S/femmes-et-precarite.html>

29- BRUNIAUX V., CASTILLE D., INSEE Hauts-de-France, Mai 2017, *Services à la personne : 92 000 salariés, souvent employés pour un faible nombre d'heures* [en ligne]. Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2845871#titre-bloc-11>

Petits-fils - Services aux grands parents, *Le marché de l'aide à domicile en France* [en ligne]. Disponible sur <https://franchise.petits-fils.com/le-marche-aide-a-domicile-en-france/>

FEHAP Santé Social Ile-de-France, *RH en santé : nos constats, nos réflexions, nos propositions* [en ligne]. Disponible sur https://www.fehap.fr/upload/docs/application/pdf/2020-02/fehap_livreblanc_vf.pdf

Photographies

11- L'économiste, 2017, *Portrait de Monsieur Jean-Marie PERETTI* [en ligne]. Disponible sur https://www.google.com/search?q=jean+marie+peretti+photo&rlz=1C1AVFC_enFR929FR929&sxsrf=ALeKk0126QMm_E1mvLSFcGcsStFL5eLUFA:1624879632954&source=inms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjNpcyqnLrxAhWImRQKHdTjBnUQ_AUoAnoECAEQBA&biw=1536&bih=722#imgsrc=YyQpxh1_J3tx5M

Table des annexes

Annexe I : Liste des 26 activités relevant du champ des services à la personne selon le code du travail	70
Annexe II : Grille d'entretien à destination des managers de structure SAP	71
Annexe III : Grille d'entretien à destination des autres managers d'établissements de santé	73
Annexe IV : Grille d'entretien renseignée pour le Centre Hospitalier de Millau	75
Annexe V : Grille d'entretien renseignée pour l'EHPAD Domusvi à Roubaix	77
Annexe VI : Grille d'entretien renseignée pour l'agence ADAR à Baisieux.....	79
Annexe VII : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AXEO à Angers	81
Annexe VIII : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AXEO à Armentières	83
Annexe IX : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AXEO à Paris	85
Annexe X : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AXEO à Poitiers.....	87
Annexe XI : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AZAE à Lille	89
Annexe XII : Grille d'entretien renseignée pour l'agence O2 à Lille	91

Annexe I : Liste des 26 activités relevant du champ des services à la personne selon le code du travail

LES 26 ACTIVITÉS

Elles sont définies par l'[article D.7231-1 du code du travail](#).

Relevant uniquement de la déclaration

- [Entretien de la maison et travaux ménagers](#)
- [Petits travaux de jardinage](#)
- [Travaux de petit bricolage](#)
- [Garde d'enfants de plus de 3 ans à domicile](#)
- [Soutien scolaire ou cours à domicile](#)
- [Soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes](#)
- [Préparation de repas à domicile](#)
- [Livraison de repas à domicile](#)
- [Livraison de courses à domicile](#)
- [Collecte et livraison à domicile de linge repassé](#)
- [Assistance informatique à domicile](#)
- [Soins et promenades d'animaux de compagnie pour les personnes dépendantes](#)
- [Maintenance, entretien et vigilance temporaires à domicile](#)
- [Assistance administrative à domicile](#)
- [Accompagnement des enfants de plus de 3 ans dans leurs déplacements](#)
- [Télé-assistance et visio-assistance](#)
- [Interprète en langue des signes](#)
- [Assistance aux personnes ayant besoin d'une aide temporaire à leur domicile](#)
- [Conduite du véhicule des personnes en cas d'invalidité temporaire](#)
- [Accompagnement des personnes présentant une invalidité temporaire](#)
- [Coordination et délivrance des services à la personne](#)

Soumises à agrément en mode mandataire et prestataire

- [Garde d'enfants de moins de 3 ans et de moins de 18 ans handicapés à domicile](#)
- [Accompagnement d'enfants de moins de 3 ans et de moins de 18 ans handicapés](#)

Soumises à agrément en mode mandataire et à autorisation en mode prestataire

- [Assistance aux personnes âgées et aux personnes handicapées](#)
- [Conduite du véhicule des personnes ayant des difficultés de mobilité](#)
- [Accompagnement des personnes en dehors de leur domicile](#)

Annexe II : Grille d'entretien à destination des managers de structure SAP

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.
D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le :

Fonction de la personne interviewée :

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel :

L'organisme en quelques mots

1) Quel est le statut de votre organisme ?

2) Combien de d'intervenants votre organisme comporte-t-il ?

3) Quelle est la tranche d'âge principale des intervenants ?

18-25 ans

26-35 ans

36-45 ans

plus de 45 ans

4) Sous quels types de contrats employez-vous les intervenants ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel)

5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un intervenant ?

Le recrutement des intervenants

6) Observez-vous des difficultés de recrutement d'intervenants ?

7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)

8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ?

9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ?

10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ?

La fidélisation des intervenants

11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ?

- 12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ?
- 13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos intervenants ?
- 14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)
- 15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ?
- 16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ?
- 17) Observations et commentaires :

Annexe III : Grille d'entretien à destination des autres managers d'établissements de santé

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.
D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le :

Fonction de la personne interviewée :

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel :

L'organisme en quelques mots

18) Quel est le statut de votre organisme ?

19) Combien de salariés votre organisme comporte-t-il ?

20) Quelle est la tranche d'âge principale des salariés ?

18-25 ans

26-35 ans

36-45 ans

plus de 45 ans

21) Sous quels types de contrats employez-vous les salariés ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel)

22) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un employé ?

Le recrutement du personnel intervenant

23) Observez-vous des difficultés de recrutement du personnel ?

24) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)

25) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ?

26) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ?

27) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ?

La fidélisation du personnel intervenant

28) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ?

- 29) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ?
- 30) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos employés ?
- 31) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)
- 32) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ?
- 33) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ?
- 34) Observations et commentaires :

Annexe IV : Grille d'entretien renseignée pour le Centre Hospitalier de Millau

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.
D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le : 01/04/2021

Fonction de la personne interviewée :

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel :

L'organisme en quelques mots

- 1) Quel est le statut de votre organisme ? **Fonction publique hospitalière**
- 2) Combien de salariés votre organisme comporte-t-il ? **800**
- 3) Quelle est la tranche d'âge principale des salariés ?
18-25 ans 26-35 ans **36-45 ans** plus de 45 ans
- 4) Sous quels types de contrats employez-vous les salariés ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel)
Titulaire / CDD / CDI / temps complet / temps partiel
- 5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un employé ?

Le recrutement du personnel intervenant

- 6) Observez-vous des difficultés de recrutement du personnel ? **OUI**
- 7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)
Contextuelles / localisation
- 8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ?
Publication interne / Publication externe : FHF / POLE EMPLOI / L'AVEYRON RECRUTE / Linked'In / Page FB
- 9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ?
Réseau
- 10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ?
Attractivité / réputation

La fidélisation du personnel intervenant

11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ?

C'est un indicateur : nombre d'entrée / nombre de sortie

12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ?

Non estimé

13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos employés ?

Non

14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)

Contextuelles / localisation / concurrence entre les hôpitaux publics de la région / vétusté des locaux

15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ?

Pas assez de recul (prise de poste au 29.06.21)

16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ?

Avoir des politiques claires et des orientations précises et transparentes

17) Observations et commentaires :

Annexe V : Grille d'entretien renseignée pour l'EHPAD Domusvi à Roubaix

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.

D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le : 22/04/2021

Fonction de la personne interviewée : Directrice

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel : Diplômée d'un Master 2

Management des Entreprises de la Santé à Ilis, j'ai occupé un poste d'adjointe direction puis des postes de direction en EHPAD.

L'organisme en quelques mots

1) Quel est le statut de votre organisme ? Privé

2) Combien de salariés votre organisme comporte-t-il ? 50

3) Quelle est la tranche d'âge principale des salariés ?

18-25 ans

26-35 ans

36-45 ans

plus de 45 ans

4) Sous quels types de contrats employez-vous les salariés ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel) CDD et CDI à temps plein ou partiel selon le poste

5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un employé ? L'ambiance de travail, l'environnement de travail (matériel à disposition, locaux aménagés...), la rémunération

Le recrutement du personnel intervenant

6) Observez-vous des difficultés de recrutement du personnel ? oui

7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles) peu de personnel diplômé (ex : aide-soignant, infirmier, cuisinier...), les horaires de travail (10h par jour, weekend et férié), mauvaise image des EHPAD, baisse des vocations, une charge de travail physique et psychologique importante

8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ? pole emploi, indeed, jobble

9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ? réseau, bouche à oreille, évolution en interne, évolution des stagiaires lorsqu'ils sont diplômés, cabinet de recrutement ou agence d'interim, job dating

10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ? renforcer le lien avec les écoles de formation, les contrats de professionnalisation,

La fidélisation du personnel intervenant
--

11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ? le renouvellement du personnel important avec une éventuelle rupture du contrat de travail. Une durée en poste limitée.

12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ? 25%

13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos employés ? Non

14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)

15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ? l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs est fondamental, la formation et la communication sont nécessaires

16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ?

17) Observations et commentaires : Note secteur d'activité est riche en expérience, en diversité d'emploi et en relations humaines. Pour travailler dans ce domaine, c'est une vocation. La richesse de nos métiers est parfois méconnue et les images sur les EHPAD sont négatives dans les médias.

Annexe VI : Grille d'entretien renseignée pour l'agence ADAR à Baisieux

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.
D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le : 13/04/2021

Fonction de la personne interviewée : Responsable de secteur

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel : Assistante technique pendant deux ans puis Responsable de secteur (depuis 18 ans). Formation initiale de conseillère en économie sociale et familiale

L'organisme en quelques mots

- 1) Quel est le statut de votre organisme ? Association loi 1901
- 2) Combien de d'intervenants votre organisme comporte-t-il ? au 13/04/21 il y a 796 intervenants à domicile (tous secteurs confondus, 32 pour l'agence de Baisieux)
- 3) Quelle est la tranche d'âge principale des intervenants ?
18-25 ans 26-35 ans 36-45 ans plus de 45 ans
- 4) Sous quels types de contrats employez-vous les intervenants ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel)
principalement des CDI (temps partiels)
- 5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un intervenant ? salaire, choix des horaires de travail, missions variées

Le recrutement des intervenants

- 6) Observez-vous des difficultés de recrutement d'intervenants ? oui
- 7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles) institutionnelles
- 8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ? sites internet dédiés (pôle emploi, indeed), site internet de l'adar, salons de recrutement
- 9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ? travail en partenariat avec les centres de formation
- 10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ? mise en avant des métiers de l'aide à la personne (manque de reconnaissance), hausse de salaire

La fidélisation des intervenants

- 11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ? **départs/arrivées des nouveaux salariés**
- 12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ? **non calculé au sein de l'association**
- 13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos intervenants ? **oui, plus de départs de salariés que de nouvelles embauches**
- 14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles) **contextuelles et institutionnelles**
- 15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ? **agence de proximité (lieu de travail proche du domicile)**
- 16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ? **hausse de salaire, possibilité d'évolution**
- 17) Observations et commentaires : **métier souvent dénigré réduit à celui de « femme de ménage »...il faut arriver à faire changer d'image, à respecter d'avantage les salariés. Beaucoup de contrainte (travail le week end, le soir....) pour un faible salaire**

Annexe VII : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AXEO à Angers

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.
D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le : 12/04/2021

Fonction de la personne interviewée : Responsable de Secteur

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel :

BTS Commerce International

Plusieurs années en Assistant Commercial puis Chargée de recrutement

L'organisme en quelques mots

- 1) Quel est le statut de votre organisme ? SARL
- 2) Combien de d'intervenants votre organisme comporte-t-il ? 36
- 3) Quelle est la tranche d'âge principale des intervenants ?
18-25 ans 26-35 ans 36-45 ans plus de 45 ans
- 4) Sous quels types de contrats employez-vous les intervenants ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel)
- 5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un intervenant ? Nombre d'heures au contrat

Le recrutement des intervenants

- 6) Observez-vous des difficultés de recrutement d'intervenants ? Manque de personnes ayant une voiture
- 7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)
- 8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ? ALADOM, Le bon coin, Pôle Emploi
- 9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ? Tests en agence ménage/ repassage, partenariats (Pôle Emploi...)
- 10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ?

La fidélisation des intervenants

- 11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ? Notion qui fait référence aux sorties de la structure.
Beaucoup d'arrivées et de départs. Ce qui n'est pas le cas dans notre agence
- 12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ? **1 à 2 départs par an. Généralement de personnes restées plusieurs années**
- 13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos intervenants ? **Non**
- 14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)
- 15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ? **Le relationnel avec nos équipes est important, grand suivi écoute**
- 16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ?
- 17) Observations et commentaires :

Annexe VIII : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AXEO à Armentières

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.
D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le : 14/04/2021

Fonction de la personne interviewée : Responsable d'agence

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel :

Bac +5, 25 ans d'expérience dans le domaine des assurances (fonction de direction et d'encadrement supérieur, gestion d'équipes en services de gestion, d'informatique)

Master 2 à l'EDHEC -création de structures

L'organisme en quelques mots

1) Quel est le statut de votre organisme ? l'agence d'Armentières est une entreprise indépendante, franchisée et soumise à la TVA

2) Combien de d'intervenants votre organisme comporte-t-il ? une vingtaine d'intervenants

3) Quelle est la tranche d'âge principale des intervenants ?

18-25 ans aucun 26-35 ans (20%) -> environ 4 36-45 ans la plupart plus de 45 ans (20 à 25%) -> environ 5 entre 58 et 62ans

4) Sous quels types de contrats employez-vous les intervenants ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel)
uniquement en CDI temps partiel

5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un intervenant ?

L'emploi simplement ;

- Soit des chercheurs d'emploi qui postulent « par hasard »
- Soit des employés dans le domaine des SAP mais qui souhaitent changer de structure

Dans tous les cas, ce sont des gens peu diplômés, malheureusement ce responsable se voit refuser des candidatures qui ne possèdent pas le permis de conduire.

Le recrutement des intervenants

6) Observez-vous des difficultés de recrutement d'intervenants ? oui

7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)

Les deux causes principales sont :

- La notion de « ménage » qui est vue comme quelque chose d'accessible à tous et « basique » alors que non, le ménage nécessite d'être formé, d'avoir des techniques et de posséder des valeurs humaines et sociales car métiers au service des gens et de la clientèle
 - La notion de « ressources limitées » car la plupart des candidats ne possèdent pas le permis
- 8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ? **la plateforme Indeed essentiellement**
- 9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ?
Notion de « multicanal » : réseaux sociaux (Facebook), appel à candidatures internes (bouche à oreille entre salariés), Pole Emploi, Mission Locale
- 10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ? **Rien de spécial si ce n'est qu'aider les gens à obtenir davantage le permis**

La fidélisation des intervenants

- 11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ? Notion qui fait référence aux sorties de la structure.
Très peu dans cette agence
- 12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ? **Le responsable ne les connaît pas**
- 13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos intervenants ? **oui, mais cela reste gérable et non problématique**
- 14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles) **Une mauvaise écoute des salariés au sein d'une entreprise, ne pas prendre assez soin de ses salariés et ne pas prendre le temps de gérer leurs problèmes au quotidien**
- 15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ? **rien de spécial, si ce n'est qu'une bonne écoute des salariés au quotidien et si besoin**
- 16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ? **surtout une aide à l'accès au permis de conduire**
- 17) Observations et commentaires :

Le responsable pense que la problématique ne concerne pas réellement la rémunération mais plutôt l'accès à l'emploi qui peut être freinée si un candidat ne possède pas le permis de conduire, or cet élément est indispensable pour travail dans les SAP

Il a également souligné le fait que l'écoute de ses salariés est primordiale car dans certaines entreprises ce n'est pas le cas.

Annexe IX : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AXEO à Paris

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.
D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le : 21/04/2021

Fonction de la personne interviewée : gérante

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel : ouverture d'agence AXEO Services à la suite d'une reconversion professionnelle

L'organisme en quelques mots

1) Quel est le statut de votre organisme ? **SARL**

2) Combien de d'intervenants votre organisme comporte-t-il ? **5**

3) Quelle est la tranche d'âge principale des intervenants ?

18-25 ans

26-35 ans

36-45 ans

plus de 45 ans

4) Sous quels types de contrats employez-vous les intervenants ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel) –
CDI temps partiel

5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un intervenant ? **le CDI, la proximité de leurs interventions par rapport à leur domicile, le management**

Le recrutement des intervenants

6) Observez-vous des difficultés de recrutement d'intervenants ? **oui**

7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ?
(Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)

- **Salaire plafonné**
- **Manque de reconnaissance du métier**
- **Déplacement nombreux**
- **Difficultés particulières à trouver des intervenantes véhiculées du fait du coup du permis de conduire**

8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ?
Digital Recruiters, Aladom, Pole Emploi, Réseaux sociaux

9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ?
Relationnel important avec le conseiller entreprise de Pole Emploi

- 10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ?
- Une législation plus favorable afin de pouvoir proposer es salaires plus attractifs sans la perte d'allègement de cotisations sociales
 - Une valorisation des métiers du SAP en tant qu'emplois de 1^{ère} ligne auprès du public
 - Une formation valorisante et permanente sur ces métiers notamment le nettoyage

La fidélisation des intervenants

- 11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ?
- Départ et arrivée de nouveaux salariés
- 12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ?
- Ma structure vient d'ouvrir, c'est trop tôt
- 13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos intervenants ?
- Potentiellement et c'est surtout le nombre d'heures et l'argent qui font rester les intervenants
- 14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)
- 15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ?
- 16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ?
- Je vous invite à regarder le profil LinkedIn d'une de mes collègues à Montauban, Bérangère Leduc qui a fait un interview dans la Dépêche du Midi sur le sujet, il y a 2 semaines
- 17) Observations et commentaires :

Annexe X : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AXEO à Poitiers

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.

D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le : 09/04/021

Fonction de la personne interviewée :

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel :

L'organisme en quelques mots

- 1) Quel est le statut de votre organisme ? [ETS Privée SAP](#)
- 2) Combien de d'intervenants votre organisme comporte-t-il ? [35](#)
- 3) Quelle est la tranche d'âge principale des intervenants ?
18-25 ans 26-35 ans **36-45 ans** plus de 45 ans
- 4) Sous quels types de contrats employez-vous les intervenants ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel)
[TOUS EN CDI](#)
- 5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un intervenant ? [L'autonomie dans leur travail](#)

Le recrutement des intervenants

- 6) Observez-vous des difficultés de recrutement d'intervenants ? [OUI OUI ET REOUI](#)
- 7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles) [DES EMPLOIS DU TEMPS FLUCTUANT \(DIFFICILE DE CONCILIER VIE PERSO ET VIE PROF\) , Salaire très peu attractif, image du secteur négative, l'absolue nécessité d'être véhiculé](#)
- 8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ? [aladom, pole emploi, réseau de proximité \(association Le Centre\)](#)
- 9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ? [test de recrutement + entretien](#)
- 10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ? [une revalorisation des salaires, une formation des responsables de secteur afin de gérer mieux les emplois](#)

La fidélisation des intervenants

- 11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ? *qui ne trouve pas sa place et son rôle dans son travail.*
- 12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ? *très très peu de turn over jusqu'au covid. Depuis c'est compliqué*
- 13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos intervenants ? *non une fois la période d'essai finie. Ecoute et valorisation au travail y sont pour qq chose !*
- 14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)
- 15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ? *prime si cooptation futurs collègues, réunions mensuelles, prise en compte de leurs difficultés, salle de pause accessible aux intervenants, planning avec la notion de donnant/donnant*
- 16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ?
- 17) Observations et commentaires :

Annexe XI : Grille d'entretien renseignée pour l'agence AZAE à Lille

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.
D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le : 16/04/2021

Fonction de la personne interviewée : Assistance d'agence

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel :

Aide-ménagère chez AZAE depuis 2008

Promotion en interne au poste d'assistance d'agence depuis 2019

L'organisme en quelques mots

- 1) Quel est le statut de votre organisme ? Société de services à la personne (ménage/ repassage, garde d'enfants, nettoyage pro, jardinage, bricolage)
- 2) Combien de d'intervenants votre organisme comporte-t-il ? 104 intervenants / 7 personnels en agence
- 3) Quelle est la tranche d'âge principale des intervenants ?

18-25 ans 26-35 ans 36-45 ans plus de 45 ans Ces 3 tranches d'âge sont plutôt équivalentes

- 4) Sous quels types de contrats employez-vous les intervenants ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel)
CDI à temps partiel / quelques CDI à temps complet
- 5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un intervenant ?
Aménagement des plannings en fonction des disponibilités des intervenants
Pas besoin de diplôme pour le poste d'aide-ménagère

Le recrutement des intervenants

- 6) Observez-vous des difficultés de recrutement d'intervenants ? oui
- 7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ?
(Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)
Le secteur d'habitation des intervenants
La mobilité (véhicule ou non)
La difficulté au travail : métier physiquement fatiguant
Nombreux trajets inter-clients
Métier malheureusement peu valorisé « dans la pensée collective »

- 8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ? **plateforme recrutement mis en place par le siège de la société -> plusieurs diffuseurs d'annonces sur Internet**
+ partenariats avec Pôle Emploi + association de réinsertion
- 9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ?
Objectif de 4 à 6 entretiens individuels par semaine
- 10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ? **Trouver d'autres partenariats**

La fidélisation des intervenants

- 11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ? Notion qui fait référence aux sorties de la structure.
Changement récurrent d'intervenants
- 12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ? **par exemple pour le mois d'Avril : 2 démissions (sans respect du préavis)**
- 13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos intervenants ? **oui**
- 14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles) **Difficultés du métier comme évoqués ci-dessus (question 7)**
- 15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ? **frais de déplacements + tickets restaurant (accordés pour 6h/ jour de prestations)**
- 16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ? **formations adaptées**
- 17) Observations et commentaires :

Annexe XII : Grille d'entretien renseignée pour l'agence O2 à Lille

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante en deuxième année de Master Management des Etablissements de Santé à l'ILIS (Université de Lille), je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème de « l'optimisation du recrutement et de la fidélisation des professionnels des Services à la Personne ».

Les réponses seront retranscrites, de façon anonyme, dans le mémoire.
D'avance, je vous remercie pour vos réponses et votre collaboration.

Questionnaire rempli le : 22/04/2021

Fonction de la personne interviewée : Responsable d'agence

Pouvez-vous (en quelques lignes) détailler votre parcours professionnel : directrice de magasin pendant 10 ans – après RA chez O2

L'organisme en quelques mots

- 1) Quel est le statut de votre organisme ? SARL
- 2) Combien de d'intervenants votre organisme comporte-t-il ? 75
- 3) Quelle est la tranche d'âge principale des intervenants ?
18-25 ans 26-35 ans plupart 36-45 ans plus de 45 ans
- 4) Sous quels types de contrats employez-vous les intervenants ? (CDD/ CDI/ temps plein/ temps partiel)
CDI temps partiel (20% TP)
- 5) D'après vous, quels sont les facteurs d'attractivité pour un intervenant ? CDI, Tpartiel choisi, adaptation aux dispos

Le recrutement des intervenants

- 6) Observez-vous des difficultés de recrutement d'intervenants ? oui
- 7) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles) manque de motivation, considéré encore comme emploi précaire
- 8) Sur quels outils vous appuyez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ? Logiciel interne diffuse sur 18 sites différents (indeed, POLE EMPLOI)
- 9) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser votre recrutement ? tests de pré qualification, formation aux pre-requis (techniques de repassage...)
- 10) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de recrutement ? questions sur les aides financières attribuées

La fidélisation des intervenants

11) Que signifie pour vous la notion de « turn-over » ?

Etudiants qui ne restent pas, métier fatiguant

12) Pouvez-vous me communiquer les derniers taux de turn-over de votre organisme (approximativement) ? 21,2 pour région à 33 et national à 42 et 26,4 année précédente

13) Observez-vous des difficultés de fidélisation de vos intervenants ? oui

14) Si oui, quelles sont, selon vous, les causes principales et les contraintes associées à cette difficulté ? (Contextuelles/ organisationnelles/ institutionnelles)

Les salariés n'ont pas conscience qu'ils ont un employeur car travaillent chez les gens.
Pas sentiment d'appartenance à l'entreprise

15) Quels sont les outils ou pratiques que vous mobilisez pour optimiser la fidélisation ?

Paiement des trajets des remise de clés, remboursement des frais de transport dès contrat de 17,5 et en dessous, paiement au pro-rata, CE, fond de solidarité

16) Selon vous, quelles solutions ou moyens supplémentaires vous permettraient de pallier à ces difficultés de fidélisation ? tickets restaurant, chèques vacances

17) Observations et commentaires :

Le recrutement et la fidélisation des professionnels des Services à la Personne

Comment optimiser le recrutement et la fidélisation face aux difficultés rencontrées par le secteur des Services à la Personne ?

Les conditions d'emploi constituent un enjeu majeur pour les établissements de santé, de plus en plus nombreux et sollicités, du fait du vieillissement constant de la population. En effet, les **conditions de recrutement et de travail** y sont très difficiles, et notamment dans le secteur des **services à la personne**. L'objet de cette étude porte donc sur l'exploration d'**outils de gestion et de management** et le déploiement de leviers d'amélioration du recrutement et de la fidélisation des intervenants à domicile, au sein d'organismes de services à la personne. Les **managers** du secteur apparaissent donc comme un acteur essentiel pour tenter d'agir sur les facteurs d'attractivité du secteur et ainsi, **optimiser le recrutement et la fidélisation** des intervenants à domicile. Ainsi, une revue de littérature et une enquête qualitative auprès du personnel encadrant ont permis de conclure qu'une fidélisation optimale, par le biais de revalorisations salariales, l'amélioration des conditions de travail et un mode de management attractif sont des préconisations capitales afin d'optimiser les pratiques.

Mots clés : **conditions de recrutement et de travail, services à la personne, outils de gestion et de management, managers, optimiser le recrutement et la fidélisation**

Recruitment and retention of Person Services professionals

How to optimise recruitment and loyalty facing encounter difficulty by the Personal Care Services sector?

Employment conditions are a major issue for health establishments, which are more and more and in demand due to the constant aging of the population. Indeed, **recruitment and working conditions** are very hard, especially in the **personal care services** sector. Consequently, the purpose of this study is to explore **management tools** and the implementation of levers to improve the recruitment and retention of homecare workers in human services organisations. The sector's **managers** appear to be an essential stakeholder to work on the sector's attractiveness factors and therefore optimise the **recruitment and loyalty** of home care workers. Literary reviews and a qualitative survey of supervisory staff led to the conclusion that optimal retention, through salary increases, improved working conditions and an attractive management style are crucial recommendations in order to optimise the practices.

Key Words : **recruitment and working conditions, personal care services, management tools, managers, optimise recruitment and loyalty**