



Master Management Sectoriel
Parcours management des établissements sanitaires et
médico-sociaux



VROMAN Julia

Mémoire de fin d'études de la 2ème année de Master
Sous la direction de Madame Marie-Christine MAHIEU

**FÉDÉRER LES ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES ET RENFORCER
L'IMPLICATION DES AIDES À DOMICILE DANS LES ÉTABLISSEMENTS
MÉDICO-SOCIAUX : ENJEUX ET STRATÉGIES**

“Comment créer un esprit d'équipe et renforcer l'implication des aides à domicile dans un établissement médico-social où les équipes travaillent principalement seules sur le terrain ?”

Composition du Jury :

Président du Jury : **Madame Danièle CARON**, Responsable des soins au centre de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) Marc Sautelet à Villeneuve d'Ascq

Directeur de mémoire : **Madame Marie-Christine MAHIEU**, ancienne directrice de l'IME de Coppenaxfort - CRAYWICK

Membre professionnel : **Madame Éloïse FINART**, responsable adjointe d'agence d'aide à domicile - ADÉNIOR Lys-Lez-Lannoy

Date de la soutenance : 18 juin 2025 - 9h30



Année universitaire 2024/2025

Faculté d'ingénierie et Management de la Santé - ILIS
42, rue Ambroise Paré
59120 LOOS

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire marque une étape importante dans mon parcours académique et professionnel, une aventure qui a duré plusieurs années et qui m'a profondément enrichie. Ce travail est le fruit d'un engagement collectif et d'un soutien constant de nombreuses personnes que je tiens à remercier ici.

Je souhaite tout d'abord adresser mes plus sincères remerciements à Madame Marie-Christine MAHIEU, ma directrice de mémoire, pour son accompagnement précieux tout au long de ce projet. Votre expertise, vos conseils éclairés et votre disponibilité ont été essentiels pour structurer ma réflexion et mener cette étude à bien. Merci également pour votre patience et votre encouragement dans les moments de doute.

Je tiens également à remercier Madame Valentine BAERT et Monsieur Hervé HUBERT, directeurs de notre master, pour leur implication et pour les connaissances qu'ils ont su nous transmettre au fil des années. Votre regard critique et vos conseils avisés ont contribué à notre progression.

Je suis particulièrement reconnaissante envers Monsieur Patrick LEGENNE, responsable de l'agence d'aide à domicile ADÉNIOR de Lys-Lez-Lannoy, pour m'avoir offert l'opportunité d'étudier dans son agence dans le cadre de ce mémoire. Je tiens également à remercier chaleureusement Madame Éloïse FINART pour avoir accepté de faire partie du jury de ce mémoire.

Un grand merci également à mes collègues de l'agence ADÉNIOR : Éloïse, Vinciane, Léa, Lucie, Valérie et tous les intervenants. Votre collaboration et vos échanges m'ont permis d'enrichir mes réflexions et de vivre une expérience humaine et professionnelle inoubliable.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes, qu'il m'est impossible de nommer ici dans leur intégralité, qui ont, de près et de loin, contribué à l'aboutissement de ce travail.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
LISTE DES ABRÉVIATIONS	3
GLOSSAIRE	4
PRÉAMBULE	5
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	8
1. Évolution historique et professionnalisation des aides à domicile	8
1.1 Origine et contexte historique	8
1.2 Vers une reconnaissance institutionnelle	10
1.3 Les compétences essentielles du métier des aides à domicile	11
1.4 Une charge de travail exigeante	12
1.5 Manque de moyens	13
1.6 Modèle prestataire / mandataire	13
2. Le contexte de l'isolement professionnel	14
2.1 Une frein à la cohésion	14
2.2 Les espaces d'échange : outils clés pour créer une dynamique collective	14
2.3 La valorisation des compétences : un levier pour l'implication	15
2.4 Le rôle du leadership et des pratiques managériales	16
3. Notions de sentiment d'appartenance et de cohésion d'équipe	16
3.1 Le sentiment d'appartenance	16
3.2 Cohésion d'équipe : un levier de performance	18
3.3 Enjeux organisationnels et humains : comprendre les besoins et proposer des solutions concrètes	18
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE	19
1. Enquête auprès des salariés de l'agence	19
1.1 L'accès au terrain : la sélection des enquêtés	19
1.2 La préparation de l'enquête	20
1.3 L'organisation des enquêtes et recueil des données	20
2. Analyse des pratiques existantes	20
2.1 La sélection des enquêtés	21
2.2 La préparation de la grille d'entretien semi-directif	22
2.3 L'organisation de l'entretien	22
2.4 Recueil des données	23
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION	24
1. Constats et ressentis de l'isolement	24
1.1 Un sentiment d'isolement partagé	24
1.2 Une communication fonctionnelle mais encore perfectible pour créer du lien	26
1.3 Vers une reconstruction du lien social	28
2. Les leviers de l'implication et de la cohésion d'équipe	30
2.1 La diversité des profils et des besoins individuels	30
2.2 Un besoin manifesté de moments partagés	30
2.3 La formation : un moyen de développer les compétences et de créer un lien social	32
3. Renforcer l'esprit d'équipe malgré un travail isolé	34

3.1 Perception de l'esprit d'équipe	34
3.2 Des valeurs communes qui rassemblent	35
3.3 Avancer malgré les contraintes	36
CHAPITRE 4 : PRÉCONISATIONS	39
1. Propositions	39
1.1 Renforcer les interactions	39
1.1.1 Mise en place de rencontres régulières	39
1.1.2 Création de groupes de travail	40
1.1.3 Intégration renforcée des nouveaux arrivants	41
1.1.4 Espaces de convivialité	42
1.1.5 Activités de team building	42
1.2 Développer une culture commune	43
1.2.1 Construire ensemble des valeurs et un slogan	43
1.2.2 Outils de communication internes	44
1.2.3 Groupes binômes ou projets collectifs	44
1.3 Renforcer les compétences relationnelles, humaines et techniques	45
1.4 Répondre aux besoins matériels et logistiques	46
1.4.1 Mobilité et moyens de déplacement	46
1.4.2 Téléphonie et outils de travail	47
1.5 Mettre en place un pilotage participatif	47
1.5.1 Temps d'échange	48
1.5.2 Enquêtes régulières	48
2. Exemple de réalisation	49
CONCLUSION	52

LISTE DES ABRÉVIATIONS

APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie

CAFAD : Certificat d'Aptitude à la Fonction d'Aide à Domicile

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CES : Chèque Emploi Service

CESU : Chèque Emploi Service Universel

DEAVS : Diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale

DRESS : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des statistiques

ETP : Équivalent Temps Plein

QVT : Qualité de Vie au Travail

SASU : Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle

SST : Sauveteur Secouriste au Travail

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

GLOSSAIRE

Cohésion d'équipe : La cohésion d'équipe, aussi appelée esprit d'équipe, désigne essentiellement la force des liens qui unissent les membres d'un groupe. Il s'agit d'un processus dynamique reflétant la tendance des coéquipiers à rester ensemble et à demeurer unis dans la poursuite de leurs objectifs.

Formation continue : La formation continue est un mode d'apprentissage proposé aux professionnels salariés et aux demandeurs d'emploi en vue d'améliorer leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances professionnelles.

Intervenant à domicile : L'intervenant à domicile accompagne les personnes fragiles, dépendantes ou en difficulté sociale dans les tâches du quotidien.

Leadership : La capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs.

Management participatif : Le management participatif consiste à impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la vie de l'entreprise, que cela soit lors de la prise de décision stratégique et leur application au quotidien que lors de la résolution de problèmes.

Plan Borloo : Ce plan mis au point mi-2005 entra en vigueur le 1er janvier 2006, pour une durée de 3 ans, visait plus particulièrement à développer les services d'aide ménagère, de garde-malade, d'aide aux personnes âgées, de soutien scolaire et de garde d'enfants.

Qualité de vie que travail (QVT) : La qualité de vie au travail ou QVT désigne les différents programmes mis en place par les entreprises pour améliorer le confort de leurs collaborateurs en vue d'accroître à la fois leur bien-être et leur performance professionnels.

Team building : Ce terme anglo-saxon, qui signifie littéralement "construction d'équipe", consiste, pour l'entreprise, à organiser une activité et à faire participer l'ensemble des collaborateurs, de manière collective.

Turn over : Le turn-over est le départ et l'entrée de personnel. Roulement des effectifs d'une entreprise.

PRÉAMBULE

Le secteur de l'aide à domicile occupe une grande place dans le maintien de l'autonomie des personnes âgées et des individus en perte d'autonomie. Ce domaine, bien que porteur de sens et de fortes valeurs humaines, est également marqué par des défis importants, tels que l'isolement des intervenants sur le terrain et la difficulté à instaurer un véritable esprit d'équipe au sein d'un environnement de travail souvent fragmenté.

C'est dans ce contexte que j'ai intégré l'agence ADENIOR de Lys-Lez-Lannoy, une structure privée (SASU), spécialisée dans l'accompagnement à domicile, dans le cadre de mon alternance, en tant que responsable adjointe. Mon expérience au sein de cette agence m'a permis d'observer de près les enjeux du secteur, mais également de constater l'importance d'une gestion humaine et bienveillante pour renforcer l'implication des aides à domicile et améliorer leur sentiment d'appartenance.



Figure 1 : Photographie de l'extérieur de l'agence

Étudiante en deuxième année Master, en management des établissements sanitaires, médico-sociaux, et sociaux, mon projet de mémoire s'inscrit dans cette dynamique. Il explore des leviers permettant de créer un esprit d'équipe et de renforcer l'engagement des professionnels travaillant majoritairement seuls sur le terrain. Ce mémoire mène théorie et pratique, basé sur mes observations et mon expérience dans un environnement de travail exigeant mais enrichissant.

INTRODUCTION

Les professionnels de l'aide à domicile occupent une place centrale dans l'accompagnement des personnes âgées et ou en perte d'autonomie, ainsi que dans la réponse à des besoins variés de la population. Ce secteur est touché par des enjeux démographiques, sociaux et économiques, dans un contexte de vieillissement accru de la population et d'évolution des structures familiales. Cette profession essentielle, souvent invisibilisée, s'inscrit dans une histoire, marquée par des réformes clés et une lente mais constante professionnalisation. Elle montre à la fois le souhait de notre société, de prendre soin des plus fragiles et la difficulté de reconnaître la valeur de ce travail. Aujourd'hui, des agences telles qu'ADENIOR proposent une gamme élargie de services destinés à un public diversifié, allant bien au-delà de l'aide ménagère pour inclure l'accompagnement à la vie quotidienne, la garde d'enfants, le jardinage ou encore les petits travaux domestiques.

Malgré ces évolutions, le travail des aides à domicile reste largement marqué par une pratique individuelle, un travail seul, avec peu d'occasions de collaboration ou d'interaction entre collègues. Pourtant, pour développer un véritable sentiment d'appartenance, il est essentiel que les salariés puissent s'identifier à leur équipe, à l'entreprise ou à la structure qu'ils représentent. Ce sentiment, qui repose à la fois sur le besoin de se sentir utile et sur la solidarité entre pairs, reflète le lien émotionnel entre les salariés et son organisation. Il facilite ainsi l'adhésion aux valeurs, aux règles et à l'éthique de l'entreprise (M. Tremblay, 2000 ; K. Duchesne, 2005). Le sentiment d'appartenance est un levier majeur pour renforcer la mobilisation, l'engagement, la cohésion et la performance des équipes. Il joue également un rôle important dans la réduction de l'absentéisme et du présentéisme.

Or, dans le contexte des aides à domicile, le développement de ce lien affectif est rendu complexe par l'isolement des professionnels et la distance. Ce constat pose un enjeu majeur pour les organisations :

“Comment créer un esprit d'équipe et renforcer l'implication des aides à domicile dans un établissement médico-social où les équipes travaillent principalement seules sur le terrain ?”

Cette problématique est essentielle, car le bien-être et l'épanouissement professionnel des intervenants influent directement sur la qualité des services rendus aux personnes accompagnées. Cette étude cherche à mieux comprendre les besoins et attentes des aides à domicile en termes de soutien et de cohésion d'équipe, afin de proposer des actions concrètes adaptées. Grâce à une méthode Meillan, enquête qualitative et quantitative, elle vise à mettre en lumière les difficultés liées à l'isolement des professionnels et à identifier les pistes d'amélioration des conditions de travail.

Hypothèses de l'étude :

1. L'organisation de moments de rencontre et de convivialité favorise la création de liens entre les aides à domicile, réduisant leur isolement sur le terrain et renforçant leur sentiment d'appartenance à une équipe.
2. La mise en place d'outils de communication interne et la co-construction de valeurs communes avec les intervenants renforcent leur identification à l'organisation et leur engagement professionnel.
3. L'encouragement à des collaborations ciblées à travers des binômes ou des groupes de travail sur des projets spécifiques ou formations améliore la cohésion et la coopération au sein de l'équipe.

La première partie présente une revue de littérature qui aborde l'évolution historique et la professionnalisation des aides à domicile ainsi que les notions d'isolement professionnel, de sentiment d'appartenance et de cohésion d'équipe.

La deuxième partie décrit la méthodologie employée, qui repose sur une approche mixte combinant une enquête de terrain menée auprès des responsables de secteur, un questionnaire interne diffusé au sein de mon agence pour recueillir les perceptions et attentes des aides à domicile ainsi qu'une analyse des pratiques déjà mise en place dans d'autres agences.

La troisième partie expose les résultats obtenus en mettant en évidence les freins et les leviers à l'engagement des aides à domicile.

Enfin, la quatrième partie présente les préconisations à mettre en place au sein de l'agence.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

1. Évolution historique et professionnalisation des aides à domicile

1.1 Origine et contexte historique

Les professionnels de l'aide à domicile¹ jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des personnes fragilisées, que ce soit en raison de leur âge avancé ou de leur perte d'autonomie. Le développement de cette profession remonte aux années 1950-1960, période au cours de laquelle des services d'aide ménagère ont été institués. Ces services avaient pour objectif de répondre aux besoins fondamentaux des individus, tout en prévenant des hospitalisations inutiles. En particulier, il visait à offrir un soutien à domicile aux personnes isolées ou malades (Ilama, 2013).

Le décret du 2 septembre 1954 a autorisé les commissions d'admission à l'aide sociale à accorder des prestations en nature aux personnes âgées ou malades ne nécessitant pas d'hospitalisation. Cette mesure a renforcé le rôle des aides ménagères, qui sont devenues des auxiliaires indispensables au domicile, en complément des infirmières, contribuant ainsi au maintien à domicile des personnes vulnérables.

Un tournant important a été le rapport Laroque en 1962, qui a mis en avant la nécessité d'une politique favorisant l'intégration sociale, des personnes âgées et le maintien de leur autonomie. En insistant sur une approche plus humaine et bienveillante, ce rapport a contribué à structurer davantage les services d'aide à domicile, tout en élargissant leur champ d'action.

En 1962, le décret d'aide sociale stipule que l'aide à domicile en nature n'est plus conditionnée sous condition d'un état de santé, mais accordée dès qu'elle est nécessaire pour prévenir un placement en institution. Cette mesure vise à favoriser le maintien à domicile des personnes vulnérables, en évitant des hospitalisations coûteuses et souvent inadaptées.

¹ L'aide à domicile ou encore l'auxiliaire de vie réalise des interventions sociales au quotidien visant à accompagner une personne en situation de handicap ou touchée par un manque d'autonomie quelles qu'en soient l'origine ou la nature.

En 1983, le métier d'aide ménagère est défini pour la première fois par la convention collective, des organismes d'aide ou de maintien à domicile (11 mai 1983) :

« L'aide-ménagère à domicile a pour mission d'accomplir chez les personnes âgées un travail matériel, moral et social, contribuant à leur maintien à domicile. Les activités de l'aide-ménagère ne sauraient se limiter à des travaux ménagers. Elles permettent aux bénéficiaires d'assurer leur indépendance et de maintenir des relations avec l'extérieur ».

Dans les années 1990, le secteur des services à la personne connaît une évolution majeure. En 1990, l'instauration d'une réduction fiscale de 50 % sur les emplois familiaux permet de rendre les services d'aide à domicile plus abordables. En 1993, la création du Chèque emploi service (CES) simplifie les démarches administratives liées à l'emploi à domicile. Enfin, en 1999, la baisse de la TVA à 5,5 % sur ces services favorise leur développement.

En parallèle, le secteur privé lucratif s'implique de plus en plus dans les services à la personne, offrant des alternatives aux structures associatives traditionnelles. Cette diversification des acteurs favorise une professionnalisation du secteur et permet une meilleure reconnaissance des métiers liés à l'aide à domicile.

Au début des années 2000, le secteur des services à la personne continue d'évoluer pour répondre aux besoins d'une population vieillissante et aux attentes des usagers. En 2005, le plan Borloo prévoit un plan de développement des services à la personne, ainsi que la création du Chèque Emploi Service Universel (CESU), visant à simplifier les recours aux services à domicile et encourager l'emploi dans ce secteur.

Aujourd'hui, les services d'aide à domicile jouent un rôle essentiel dans le soutien aux personnes en perte d'autonomie, en leur permettant de rester chez elles dans les meilleures conditions possibles. Le secteur continue de se diversifier et de se professionnaliser, avec une attention particulière, portée à la qualité des services rendus et à la reconnaissance des professionnels qui les dispensent.

Le rapport publié par la DREES en 2021, met en lumière une augmentation notable des besoins en service à domicile, dans un contexte de vieillissement de la population. Il indique que près de 700 000 personnes bénéficient de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) domicile, soulignant ainsi l'importance du rôle joué

par les aides à domicile dans l'accompagnement des personnes en situation de fragilité. Ce constat s'inscrit dans une tendance marquée par une demande croissante en personnel d'accompagnement. Le rapport précise également que les besoins en équivalent temps plein (ETP) sont moins élevés pour les bénéficiaires de l'APA à domicile que pour les résidents en établissement, ce qui représente un intérêt certain sur le plan financier pour les politiques publiques, en raison des moindres coûts à la prise en charge à domicile.

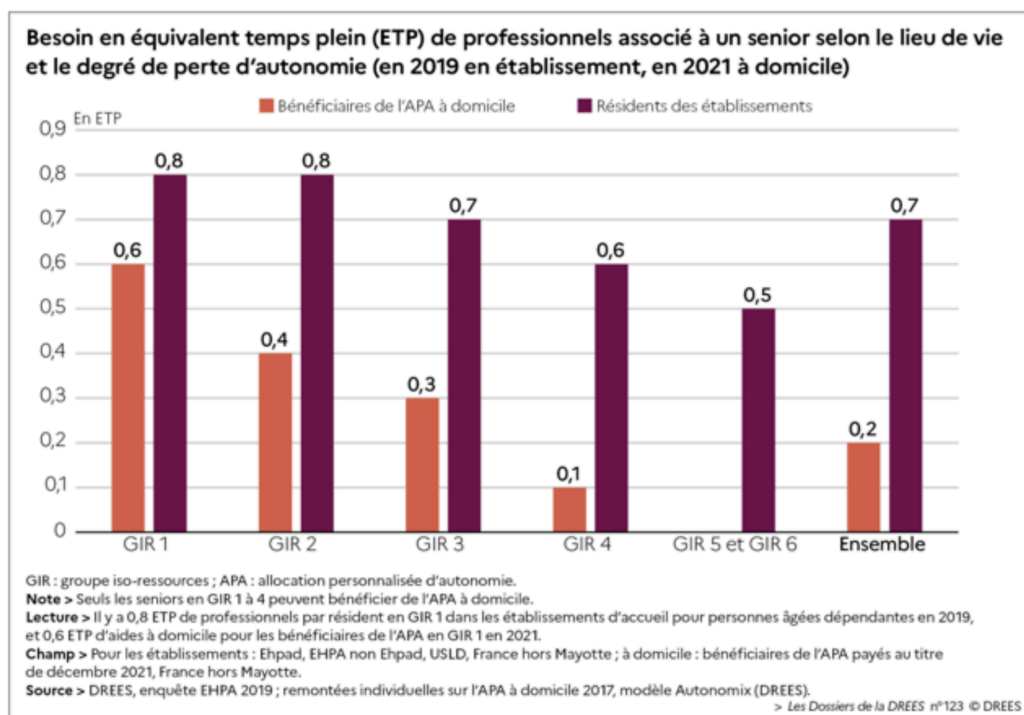


Figure 2 : Besoin en ETP de professionnels associé à un sénior selon le lieu de vie et le degré de perte d'autonomie

1.2 Vers une reconnaissance institutionnelle

Le processus de professionnalisation des aides à domicile s'est réellement développé dans les années 1980. La création du Certificat d'Aptitude à la Fonction d'Aide à Domicile (CAFAD) en 1988, a marqué une première étape vers la formalisation des compétences nécessaires à l'exercice de ce métier. Cette certification visait à standardiser les pratiques et à élever le niveau de qualité des services proposés.

En 2002, cette reconnaissance s'est renforcée avec la mise en place du diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale (DEAVS), qui était orienté vers le "CARE" (soin global), plutôt que le cure (soin strictement médical). Ces initiatives ont contribué à

redéfinir le métier d'aide à domicile, en valorisant non seulement les compétences techniques, mais aussi les dimensions relationnelles (Ilama, 2013).

Parallèlement, des réformes, comme le plan Borloo (2005) ont cherché à structurer les services à la personne et à stimuler l'emploi dans ce secteur en fort développement. Ce plan a notamment encouragé la création de nouvelles structures professionnelles, tout en améliorant, l'encadrement et la coordination des interventions.

Cependant, malgré ses progrès, le secteur reste marqué par des salaires souvent insuffisants (70% des aides à domicile ont de très bas salaires² (Ponthieux et Concialdi, 2000), et des conditions de travail précaires.

Sans oublier des horaires contraignants et instables : près de 30% des personnes qui démissionnent ont donné comme raison une trop grande instabilité horaire³.

De plus, le rôle essentiel des personnes accompagnées est encore plus reconnu, notamment sur le plan social et financier, comme exprimé au-dessus.

Tout cela reflète un décalage persistant entre l'importance du rôle joué par les aides à domicile et leur reconnaissance.

1.3 Les compétences essentielles du métier des aides à domicile

Le concept de double compétences, élaboré par plusieurs chercheurs, souligne la complexité des aptitudes requises pour les aides à domicile. D'une part, les compétences techniques, incluent la réalisation des tâches domestiques, l'assistance physique et la gestion de l'hygiène quotidienne des bénéficiaires. D'autre part les compétences relationnelles impliquent une écoute attentive, une communication empathique et la capacité à créer une relation de confiance durable avec les usagers (Edme, 2022).

Marie-Anne Bugnicourt-Seyssel, dans son ouvrage *aide à domicile. Mon cœur à l'ouvrage 2005*, met en avant que les compétences relationnelles sont souvent aussi cruciales que les compétences techniques. Elle illustre comment les interactions

² 11,88€ brut de l'heure pour les aides ménagères et 12,00€ brut de l'heure pour les auxiliaires de vie en 2025.

³ Étude menée lors d'une thèse GRH et service à la personne. Qualité de l'emploi, implication organisationnelle et engagement au travail des aides à domicile : représentations et pratiques, par Ilda Ilse ILAMA.

humaines et le soutien moral sont au cœur du quotidien des aides à domicile, influençant directement le bien-être des bénéficiaires.

Les aides à domicile apportent un vrai soutien moral, créent des relations humaines fortes, et cela a un impact direct sur le bien-être des personnes accompagnées. Cependant, ces multiples compétences nécessitent des efforts importants. Notamment dans un contexte de travail souvent difficile. Une meilleure reconnaissance de ces qualités, tant dans les formations que dans l'organisation du travail pourrait favoriser la valorisation de ces métiers et soutenir durablement les professionnels dans leurs missions.

1.4 Une charge de travail exigeante

Les professionnels du secteur font face à d'importantes contraintes et pénibilité physique, notamment dûes à la mécanisation et à l'automatisation des tâches, aux longues stations debout, à la manutention manuelle des personnes, aux déplacements fréquents, aux postures inconfortables, et un rythme de travail rapide et soutenu. En effet, les aides à domicile doivent souvent manipuler des charges lourdes dans le cadre de leurs missions : porter les courses (comme les packs d'eau), déplacer l'aspirateur d'une pièce à l'autre, parfois, même d'un étage à l'autre, transporter le linge pour l'étendre, sortir les poubelles, ou encore déplacer des meubles comme un lit ou une commode pour effectuer le ménage derrière. Ces efforts physiques ne se limitent pas aux tâches ménagères. Elles accomplissent également ce que Goffman (1961) appelle un "travail sur matériaux humains", c'est-à-dire un travail physique réalisé directement sur des personnes. Cela inclut par exemple d'aider une personne à sortir de sa baignoire, à se lever de son lit pour aller dans un fauteuil le matin, puis refaire ce trajet inverse le soir (Avril, 2006). Ce travail comprend également les transferts et les gestes au corps.

Ces conditions non ergonomiques, augmentent les accidents de travail et les maladies professionnelles, entraînant un taux d'absentéisme élevé. L'absentéisme récurrent et le turn-over des professionnels nuisent non seulement à la continuité et à la qualité de la prise en charge, mais aussi à la qualité de vie au travail (QVT). Par ailleurs, ces problématiques peuvent abaisser la compétitivité de l'entreprise, qui doit rester attractive pour recruter et fidéliser ses collaborateurs.

1.5 Manque de moyens

Le secteur de l'aide à domicile privé fait face à un manque de moyens, impactant autant les agences que les bénéficiaires. Les financements insuffisants, combinés à des difficultés de recrutement et à des coûts en hausse, obligent des structures à une gestion extrêmement rigoureuse de leurs dépenses.

Les agences privées doivent jongler avec des charges importantes : salaires, frais de déplacement, formations, matériels adaptés... Pourtant, les aides financières restent limitées, et les hausses des tarifs encadrés ne suffisent pas toujours à compenser les coûts croissants. De nombreuses agences peinent à recruter, avec plus de 50 % des postes, non pourvus, faute de conditions attractives pour les salariés.

Cette situation oblige à surveiller chaque dépense et à optimiser les ressources. Le tarif national plancher de 24,58 €⁴ mis en place par l'État constitue un soutien, mais il reste parfois insuffisant pour garantir un bon équilibre économique viable.

1.6 Modèle prestataire / mandataire

Dans le secteur de l'aide à domicile, il existe deux modèles principaux : le modèle prestataire et le modèle mandataire. Ces deux systèmes sont différents, principalement dans leur relation entre l'agence, les bénéficiaires, les intervenants.

Dans le modèle prestataire, l'agence prend en charge l'ensemble de la gestion des services à domicile. Elle recrute, forme et supervise les intervenants, qui sont directement employés par l'agence. Le bénéficiaire paie l'agence pour les prestations, et cette dernière s'occupe de l'organisation des horaires, de la gestion des contrats de travail, ainsi que du suivi de la qualité des services rendus. En tant que prestataire, l'agence assume donc l'entière responsabilité de la prestation du service.

En revanche, dans le modèle mandataire, l'agence agit en tant qu'intermédiaire entre le bénéficiaire et l'aide à domicile. L'agence aide le bénéficiaire à recruter l'intervenant et à établir un contrat de travail. C'est donc le bénéficiaire qui devient l'employeur de l'aide à domicile, ce qui signifie qu'il est responsable de la gestion

⁴ En 2025

administrative, des formations et du suivi. L'agence fournit un accompagnement, mais la gestion des ressources humaines appartient directement aux bénéficiaires.

2. Le contexte de l'isolement professionnel

2.1 Une frein à la cohésion

L'isolement des aides à domicile est un constat récurrent. Magali Bonnet (2006) souligne que ce métier se caractérise par des horaires morcelés, et une faible connaissance, contribuant à un sentiment de solitude. Dans le même esprit, Ilima (2013), met en avant l'impact des plannings fragmentés sur la capacité des aides à domicile à interagir avec leurs collègues. L'absence de temps d'échange formel est identifiée comme un frein à la construction d'un esprit d'équipe.

Cet isolement est accentué par les conditions de travail, comme dit précédemment : faibles rémunérations, flexibilité excessive et absence de valorisation institutionnelle (Bonnet, 2006 ; Ilima, 2013). Les aides à domicile se retrouvent donc à compenser ce manque de soutien par leur propre initiative, ce qui peut, à terme, épuiser leur engagement.

Les directions ont la responsabilité de mettre en place des moments d'échange et de coordination afin de limiter cet isolement. Des initiatives concrètes illustrent ce phénomène. Par exemple, le centre communal d'action sociale, CCAS de Tourcoing a mis en place un temps de coordination mensuel individuel obligatoire entre les aides à domicile et leur responsable de secteur. Ces rencontres permettent d'échanger sur les situations des bénéficiaires, les conditions d'intervention et des besoins en formation, tout en renforçant l'esprit d'équipe et en réduisant le sentiment d'isolement des agents.

2.2 Les espaces d'échange : outils clés pour créer une dynamique collective

Les échanges formels et informels jouent un rôle essentiel pour créer une vraie dynamique d'équipe. Bonnet (2006) conseille d'organiser des réunions régulières pour partager des expériences et renforcer les liens entre collègues. Edme (2022)

ajoute que même les discussions spontanées aident à mieux gérer le travail au quotidien, et à préserver l'équilibre mental des intervenants.

De plus, Kozlowski et Ilgen (2006) expliquent qu'il est important que les membres d'une équipe partagent une vision commune, et sachent qui fait quoi pour mieux se coordonner, même sans avoir besoin de se parler.

Cependant, ces espaces d'échanges n'auront un véritable impact que s'ils sont soutenus par des politiques institutionnelles claires. Il est également essentiel que les managers structurent ces interactions autour d'objectifs précis, afin d'éviter qu'ils ne se réduisent à de simples discussions informelles sans portée concrète.

2.3 La valorisation des compétences : un levier pour l'implication

Bonnet (2006) et Ilima (2013) soulignent tous les deux l'importance de la reconnaissance professionnelle pour renforcer l'implication des aides à domicile. Pour Bonnet, cela passe par la valorisation des compétences techniques et relationnelles à travers des formations adaptées. De son côté, Ilima insiste sur l'amélioration de la qualité de l'emploi, notamment par une meilleure rémunération, une plus grande stabilité et des opportunités de formation. Ces deux approches révèlent une logique de reconnaissance.

Edme (2022), met également en avant la nécessité de promouvoir la co construction des prestations entre les aides à domicile et les bénéficiaires. Cette démarche valorise les intervenants, qui ne se limitent plus à l'exécution des tâches prescrites, mais participent activement à l'accompagnement des usagers.

La reconnaissance des compétences des aides à domicile apparaît ainsi comme un levier essentiel pour renforcer leur application. Elles gagnent en efficacité lorsqu'elles s'accompagnent de mesures concrètes, telles qu'une valorisation salariale, des retours sur le travail réalisé et des possibilités d'évolution professionnelle.

Cependant, la revalorisation salariale pose des difficultés dans un contexte où les agences de domicile supportent déjà des charges financières importantes.

Dans ce contexte, d'autres moyens de valorisation ont été développés pour renforcer l'engagement des aides à domicile sans alourdir le budget des structures, comme l'accès à la formation continue et la reconnaissance régulière du travail accompli.

2.4 Le rôle du leadership et des pratiques managériales

Kozlowski et Ilgen (2006), soulignent que les managers ont un rôle dans la création des espaces collaboratifs, qui permettent aux équipes de mieux communiquer, de partager leurs expériences et de résoudre collectivement les difficultés rencontrées sur le terrain. En encourageant une culture d'entraide et de solidarité, les responsables favorisent non seulement l'efficacité de travail, mais aussi le bien-être des professionnels, qui peuvent aussi bénéficier d'un soutien mutuel et rompre avec l'isolement, souvent ressenti dans ce métier.

De leur côté, Ilama (2013) et Ennuyer (2008) insistent sur l'importance d'impliquer les aides à domicile dans les processus de décision afin de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Cette intégration peut se traduire par la mise en place de réunions régulières, de groupes de travail, ou de consultations sur les organisations du service. Quand les professionnels peuvent exprimer leurs besoins et leurs idées, ils se sentent plus motivés et impliqués. Cela permet aussi aux structures de mieux s'adapter aux réalités du terrain. Cette façon de faire renforce la reconnaissance du travail des aides à domicile et encourage une meilleure dynamique d'équipe.

3. Notions de sentiment d'appartenance et de cohésion d'équipe

3.1 Le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance est la capacité de se considérer et de se sentir comme faisant partie intégrante d'un groupe, d'une famille ou d'un ensemble.

Dans le cadre des aides à domicile, ce sentiment joue un rôle décisif dans la motivation et l'implication professionnelle. Selon M.Tremblay (2000) et K. Duchesne (2005), un collaborateur qui se sent reconnu et valorisé au sein de son organisation est davantage enclin à s'investir et à adopter des valeurs institutionnelles.

Le besoin d'appartenance vient de la théorie de la motivation de A.Maslow (1943). Dans sa pyramide des besoins, Maslow décrit cinq grands types de besoins : des besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi.

Ses besoins sont toujours présents, mais certains deviennent plus importants selon les situations. Quand un besoin est satisfait, un autre prendra le relai.

Pour Maslow, satisfaire ses besoins est essentiel au bon développement d'une personne. Un besoin est une nécessité ressentie, physique, sociale ou mentale. Par exemple, la faim montre les besoins de manger, la peur, montre le besoin de sécurité. Quand ces besoins sont satisfaits, ces sensations de calme ou de bien-être apparaissent. Si les besoins ne sont pas comblés, cela peut bloquer la vie quotidienne ou freiner le développement personnel.

Le besoin d'appartenance montre que l'être humain a besoin d'être accepté dans des groupes, comme la famille, le travail ou les associations. Dans ce besoin, il y a l'importance des relations sociales dans la construction de l'identité. Chaque personne peut appartenir à plusieurs groupes.

Même sans suivre précisément la pyramide, il est important de comprendre que le besoin est d'appartenir, un groupe est essentiel pour se sentir bien et épanoui.



Figure 3 : Pyramide des besoins A. Maslow (1943)

3.2 Cohésion d'équipe : un levier de performance

La cohésion d'équipe repose sur la qualité des relations entre les membres et leur capacité à travailler ensemble dans un objectif commun. Dans un secteur comme celui de l'aide à domicile, dans lequel les intervenants travaillent souvent isolés, il est essentiel de mettre en place des initiatives favorisant la création de liens. Les réunions d'équipe, des activités conviviales ou les formations collaboratives peuvent jouer un rôle clé dans ce processus (Cristofalo et Dariel, 2021).

3.3 Enjeux organisationnels et humains : comprendre les besoins et proposer des solutions concrètes

Un manque de sentiment d'appartenance ou de cohésion d'équipe peut conduire à un désengagement progressif, des aides à domicile, nuisant à leur bien-être et à leur performance. Pour pallier ces risques, les structures doivent investir dans des dispositifs de reconnaissances professionnelles et de soutien institutionnel.

Cependant, les recherches existantes montrent que les aides à domicile rencontrent plusieurs difficultés : isolement, manque de reconnaissance et difficultés à créer un esprit d'équipe. Pourtant, peu d'études traitent la cohésion d'équipe et les sentiments d'appartenance dans ce métier où les professionnels travaillent seuls. La plupart des recherches parlent des conditions de travail, de la professionnalisation ou des problèmes de recrutement, mais proposent rarement des solutions pour renforcer l'engagement des aides à domicile et leur intégration dans une équipe.

Ce mémoire apporte un regard nouveau sur cette problématique. Il cherche à comprendre comment renforcer le sentiment d'appartenance et l'implication des aides à domicile. Des enquêtes et des entretiens menés auprès des professionnels permettront d'identifier leurs besoins et de proposer des actions adaptées.

Ce travail ne se limite pas à une réflexion théorique. Il propose des solutions concrètes pour aider les responsables à améliorer leur management et offrir de meilleures conditions aux professionnels du secteur. Cela pourra, à terme, améliorer la qualité du service rendu aux bénéficiaires.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à ma problématique, j'ai utilisé deux méthodes complémentaires : un questionnaire en interne et des entretiens auprès des responsables d'agence du secteur. Le questionnaire, diffusé aux salariés de mon agence, comprenait des questions fermées (à cocher) pour obtenir des données chiffrées, et des questions ouvertes pour recueillir des avis plus personnels. En parallèle, j'ai mené des entretiens avec d'autres responsables d'agences d'aide à domicile pour mieux comprendre leurs pratiques. Cela m'a permis de croiser les points de vue et d'enrichir l'analyse de mon sujet.

1. Enquête auprès des salariés de l'agence

Dans le cadre de cette étude sur la création d'un esprit d'équipe et le renforcement de l'implication des aides à domicile, j'ai réalisé une enquête quantitative et qualitative auprès des salariés de mon agence. Ce sujet, encore peu étudié, méritait d'être approfondi pour mieux comprendre la situation de ces professionnels souvent isolés dans leurs missions.

1.1 L'accès au terrain : la sélection des enquêtés

Pour avoir une image complète et représentative des différents points de vue sur le sujet, j'ai choisi de diffuser le questionnaire à l'ensemble des intervenants de mon agence, qui compte actuellement 59 ETP (équivalent en plein). Contrairement à une démarche fondée sur un échantillon théorique restreint, cette approche visait à inclure tous les profils et expériences afin de recueillir des données variées.

En adressant le questionnaire à l'ensemble des salariés, j'ai souhaité garantir une représentativité maximale et offrir une vision globale des perceptions, des attentes, et des besoins des intervenants sur le terrain. Cette démarche permet d'analyser les retours de manière exhaustive, tout en tenant compte des spécificités de chacun, comme l'ancienneté, le type de mission effectuée ou les interactions avec les équipes et la structure.

1.2 La préparation de l'enquête

Les enquêtes ont pour objectif de recueillir la perception des salariés de l'entreprise. Grâce à un mélange de questions fermées et ouvertes, chacun aura la possibilité de s'exprimer de manière complète et sincère.

Au cours de l'enquête, je me suis rendue compte que certaines informations importantes manquaient dans le questionnaire initial. J'ai pris la décision de le modifier et de l'actualiser, afin de compléter les données manquantes.

1.3 L'organisation des enquêtes et recueil des données

Le recueil des données a été réalisé à l'aide d'un questionnaire conçu sur Google formulaire. Celui-ci a été diffusé par e-mail auprès des salariés de mon agence d'aide à domicile, accompagné d'un message explicatif sur le sujet et les objectifs de mon mémoire. L'enquête, d'une durée estimée à 10 minutes, comprenait 24 questions : 14 à réponses fermées et 10 à réponses ouvertes. Ce format a permis d'obtenir à la fois des données quantitatives, grâce à des réponses fermées, et qualitatives, grâce à des réponses ouvertes. Les participants ont eu la possibilité de répondre de manière anonyme et à leur convenance, ce qui a favorisé une participation libre et sincère. Le questionnaire a été diffusé du 6 janvier au 4 avril 2025.

Afin de garantir un bon taux de réponse, j'ai effectué plusieurs relances par mail auprès des salariés et saisi chaque occasion de relancer les intervenants lorsqu'ils se présentaient à l'agence. Cela m'a permis de recueillir 41 réponses, représentant 69 % des ETP de l'agence.

2. Analyse des pratiques existantes

En complément du questionnaire, j'ai conduit des entretiens auprès de responsables d'agences sur les pratiques existantes des autres agences. Pour enrichir cette analyse et établir une comparaison plus précise, j'ai également interrogé mon responsable d'agence sur les différentes pratiques mises en place chez ADENIOR - Lys-Lez-Lannoy.

2.1 La sélection des enquêtés

En complément du questionnaire, j'ai mené une série d'entretiens semi-directifs auprès de responsables d'agences d'aide à domicile afin de mieux comprendre les pratiques en vigueur sur le terrain. Cette approche qualitative visait à recueillir des retours d'expérience concrets et à établir des points de comparaison pertinents. Mon responsable d'agence, chez ADENIOR - Lys-Lez-Lannoy, a également été interrogé, ce qui m'a permis d'enrichir l'analyse par une perspective interne.

Responsables d'agences du territoire

Pour obtenir une vision diversifiée et représentative, j'ai constitué un échantillon composé de six responsables d'agences situées sur le territoire de la métropole lilloise. Le choix des profils s'est basé sur plusieurs critères : la taille des structures, la diversité géographique, ainsi que l'expérience des interlocuteurs dans la gestion des équipes d'intervention à domicile.

Ces professionnels, au plus proche des réalités de terrain, jouent un rôle clé dans la coordination des services et dans la mise en œuvre des actions visant à renforcer l'engagement des aides à domicile. Leurs témoignages permettent d'identifier à la fois les leviers d'implication déjà en place et les freins rencontrés au quotidien.

L'entretien mené avec mon propre responsable d'agence a permis d'établir un point de comparaison direct entre les pratiques internes et celles observées dans les autres structures. Cette perspective croisée a mis en évidence à la fois des initiatives inspirantes et des pistes d'amélioration spécifiques à l'agence ADENIOR Lys-Lez-Lannoy. Elle m'a également donné accès à des informations plus détaillées sur les outils de management en place, les dispositifs de communication interne, ainsi que les stratégies actuellement mobilisées pour motiver les équipes. En confrontant ces éléments aux retours recueillis auprès des autres responsables, j'ai pu dégager des axes d'amélioration concrets et formuler des recommandations adaptées au contexte de notre agence.

2.2 La préparation de la grille d'entretien semi-directif

Les entretiens visent à explorer la perception des individus sur le sujet, en posant des questions ouvertes, offrant ainsi à l'interviewer, l'opportunité de fournir des réponses détaillées et authentiques.

2.3 L'organisation de l'entretien

Une fois les grilles d'entretien finalisées, la planification des rencontres s'est étalée sur deux mois entre le 3 février et le 4 avril 2025, en tenant compte des contraintes professionnelles de chaque participant. Un carnet de bord a été utilisé tout au long de cette période pour consigner les observations et les informations recueillies sur le terrain.

L'environnement et les conditions des entretiens étant susceptibles d'influencer les réponses, une attention particulière a été portée sur leur organisation. Chaque personne interviewée a été informée en amont de la date du lieu (choisi pour être à la fois familier et calme), de l'heure et de la durée prévue de l'entretien, afin de garantir des échanges dans les meilleures conditions possibles.

Les entretiens individuels en face-à-face ont été privilégiés. Ce format favorise une communication directe et offre aux participants la possibilité de s'exprimer librement et en toute confiance. Toutefois, un entretien a également été réalisé en visioconférence, afin de s'adapter aux contraintes de disponibilité, du participant, tout en conservant un cadre propice à l'échange.

Les entretiens ont eu lieu aux dates suivantes :

entretien 1 : 3 février

entretien 2 : 26 février

entretien 3 : 7 mars

entretien 4 : 12 mars

entretien 5 : 19 mars

entretien 6: 4 avril

2.4 Recueil des données

Les entretiens ont duré de 30 minutes à 45 minutes. L'objectif du mémoire, le cadre de l'étude et les conditions de traitement des données ont été expliqués en amont à chaque participant. J'ai précisé que des notes seraient prises pendant l'entretien, et que les propos seraient retranscrits sous forme de verbatim, tout en garantissant l'anonymat des réponses.

Les informations collectées à travers ces échanges approfondis, ont permis d'alimenter une analyse comparative, mettant en lumière des bonnes pratiques, les freins rencontrés et les pistes d'amélioration spécifique au contexte.

Au bout de six entretiens, j'ai constaté une saturation théorique : les propos devenaient donc redondants, et n'apportaient plus d'éléments nouveaux, ce qui m'a permis de considérer que l'échantillon était suffisant pour répondre à ma problématique.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Cette partie présente une synthèse des informations recueillies lors des enquêtes auprès des salariés de mon agence et des entretiens individuels. Les résultats des six entretiens et du questionnaire en interne ont fourni des retours d'expérience détaillés, qui ont non seulement confirmé, mais aussi enrichi les recherches bibliographiques précédentes.

À l'issue de ces trois mois, un total de 41 personnes a pu répondre au questionnaire sur GoogleForme.

Lors du questionnaire, le profil des répondants est ici très représentatif de la réalité puisque nous avons ici 42,3 % d'aides ménagères et 57,7 % d'auxiliaires de vie.

Lors des entretiens individuels en agence, j'ai rencontré cinq agences privées et une agence associative.

1. Constats et ressentis de l'isolement

1.1 Un sentiment d'isolement partagé

Le sentiment d'isolement au travail est présent chez les aides à domicile ayant répondu à l'enquête. Selon les résultats du questionnaire, 48,7% déclarent se sentir seules dans leur travail, et 75,6% aimeraient voir leurs collègues plus souvent.

Vous sentez-vous seul(e) dans votre travail ?
41 réponses

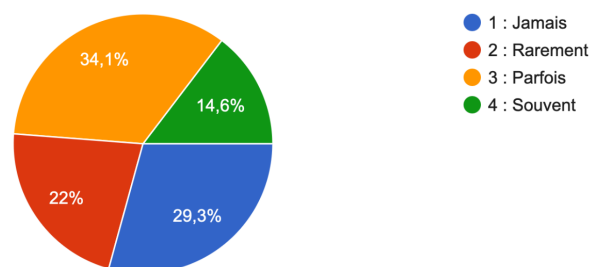


Figure 4 : Résultats du questionnaire interne - Vous sentez-vous seul(e) dans votre travail ?

Ces chiffres montrent qu'au-delà de l'autonomie liée au métier, près de la moitié des répondants ressentent un isolement et un manque de contact humain avec leurs pairs.

Souhaitez-vous voir vos collègues plus souvent ?
41 réponses

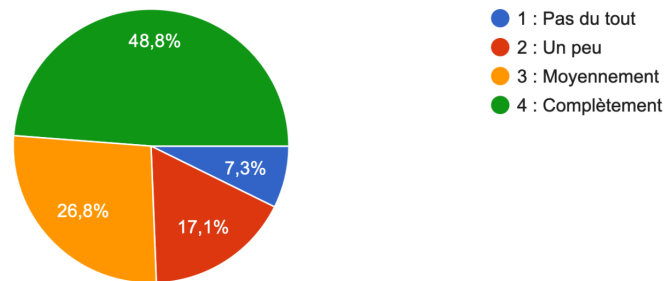


Figure 5 : Résultats du questionnaire interne - Souhaitez-vous voir vos collègues plus souvent ?

Dans mon agence Adénior, le responsable reconnaît également cette problématique : *“La cohésion est difficile car ils travaillent seuls, mais nous essayons de maintenir l’agence ouverte pour créer un point de rencontre”*.

Cela montre une conscience du problème, mais une difficulté partagée par toutes les structures pour le résoudre.

Ces données reflètent une organisation du travail fragmentée, où chaque intervenant évolue seul, auprès de bénéficiaires différents, et avec peu ou pas de contact avec ses pairs. Les témoignages recueillis illustrent bien ce ressenti : *“ Je me sens isolée de mes collègues”*, *“ on ne se voit jamais, chacun est dans son coin”*, ou encore *“c’est pesant d’être tout le temps dans la voiture, sans croiser personne de l’équipe”*.

Si certains professionnels affirment apprécier cette solitude, d’autres, en revanche, la vivent comme une véritable difficulté. Plusieurs participants expriment un besoin de lien social et de reconnaissance, comme en témoigne cette remarque : *“j’aimerais avoir quelqu’un avec qui échanger sur mes journées”* ou encore *“il m’arrive de me sentir seule, car je travaille souvent chez les bénéficiaires sans voir mes collègues. Il y a peu d’occasions d’échanger avec eux”*. Ces constats sont largement partagés par les responsables d’agence interrogés, qui reconnaissent que l’isolement fait partie intégrante des caractéristiques du métier. L’une d’entre eux affirme ainsi que *“c’est un métier très solitaire, certains y trouvent leur compte, mais d’autres ont besoin de liens”*. D’autres évoquent que *“certains intervenants ne se connaissent même pas, et*

il arrive qu'ils se critiquent sans même se connaître". Par ailleurs, certaines structures notent une évolution des mentalités depuis la crise sanitaire (COVID-19), avec un recul du collectif au profit d'une organisation plus individualiste. Comme le souligne une responsable : "Les mentalités ont changé depuis la Covid, c'est devenu plus individuel". Malgré tout, quelques formes de solidarité subsistent, notamment entre les anciens et les nouveaux salariés. L'une des responsables explique ainsi que les intervenants expérimentés "aident les nouveaux à s'intégrer", ce qui montre que, même en l'absence d'un véritable esprit d'équipe structuré, certains liens informels entre collègues subsistent.

1.2 Une communication fonctionnelle mais encore perfectible pour créer du lien

Les résultats issus du questionnaire interne auprès des intervenants, croisés avec les entretiens menés auprès des responsables d'agence et de mon responsable direct, révèlent que la majorité des aides à domicile sont globalement satisfaites de la communication interne mise en place dans l'agence. Ainsi, 43,9% des répondants estiment que la communication leur convient complètement, tandis que 36,6% la jugent satisfaisante mais perfectible. Seule une minorité (17,1%) considère qu'elle ne leur convient qu' "un peu", et moins de 3% déclarent en être totalement insatisfaites.

La communication interne vous convient-elle ?
41 réponses

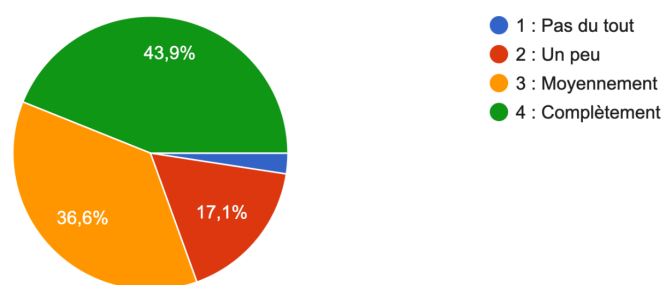


Figure 6 : Résultats du questionnaire interne - La communication interne vous convient-elle ?

Ces données traduisent l'existence d'une communication fonctionnelle, perçues comme efficace pour la transmission d'informations pratiques, mais aussi un besoin d'amélioration pour renforcer les échanges informels et développer le sentiment d'appartenance à une équipe.

Actuellement, plusieurs outils de communication sont utilisés dans l'agence : téléphone personnel, e-mails et classeurs de liaison déposés au domicile des bénéficiaires. Les entretiens réalisés confirment que, comme dans de nombreuses structures d'aide à domicile, ces outils servent essentiellement à des échanges verticaux, c'est-à-dire entre la hiérarchie (responsables) et les intervenants, principalement liés à l'organisation quotidienne (plannings, absences, consignes spécifiques). Une responsable d'agence explique à ce propos : *“Les auxiliaires communiquent essentiellement via le classeur au domicile du bénéficiaire”*. Les échanges horizontaux, c'est-à-dire entre collègues de même niveau hiérarchique, ou les échanges plus informels, restent quant à eux très limités.

Quelques initiatives spontanées d'entraide entre collègues ont été évoquées, notamment la création de groupes WhatsApp non officiels par certaines aides à domicile. Une responsable explique ainsi : *“Certaines ont créé un groupe WhatsApp. Elles échangent entre elles”*, tandis qu'une autre souligne que *“ce groupe est très actif”*. Ces initiatives montrent une volonté de maintenir un lien quotidien, mais elles restent fragiles car non encadrées et ne regroupent pas l'ensemble des salariés. De plus, ils peuvent, en l'absence de régulation, entraîner des risques de conflits ou de dérives dans les échanges.

L'analyse montre donc que, même si les outils de communication sont nombreux, ils répondent principalement à des besoins fonctionnels, sans parvenir à compenser l'isolement inhérent au travail sur le terrain. Les responsables d'agence en ont conscience et reconnaissent que la communication actuelle ne suffit pas à construire un collectif solide.

Renforcer la communication horizontale, en soutenant des dispositifs favorisant les échanges entre collègues (groupe de discussion encadrés, moments d'échanges informels organisés par l'agence, etc.), pourrait constituer un levier pour améliorer le sentiment d'appartenance et l'implication des aides à domicile.

1.3 Vers une reconstruction du lien social

Face aux différents constats, certaines agences ont choisi de mettre en place des actions concrètes pour recréer du lien entre les intervenants.

Parmi les solutions évoquées lors des entretiens, les réunions sectorisées, organisées à petite échelle, apparaissent comme une bonne réponse : elles favorisent les rencontres entre professionnels. Le travail en binôme, notamment lors des premières interventions ou dans les situations complexes, est également mis en avant comme levier d'échange et de soutien mutuel. Une responsable témoigne : *“Être deux ça change tout, ils se sentent moins seuls, et ils apprennent aussi des autres”*.

Les réunions sont également perçues comme des espaces essentiels pour verbaliser les difficultés du quotidien et partager les expériences.

Certaines structures vont encore plus loin en organisant des regroupements réguliers par zones géographiques. Un responsable explique avoir *“découpé le territoire en plusieurs zones, avec des groupes fixes de salariés. Ils interviennent chez les mêmes bénéficiaires et participent à des réunions de zone”*. Ce mode d'organisation aurait permis de réduire les trajets, stabiliser les remplacements, et surtout améliorer la satisfaction des salariés comme des bénéficiaires.

Dans une autre agence, des groupes mensuels de 7 à 8 salariés sont constitués pour échanger dans un cadre plus restreint et bienveillant. Par ailleurs, des réunions *“temps d'échange”* autour de thématiques choisies, sont expérimentées : *“ C'est un moment d'expression libre”*. Cela insiste sur l'importance de ces espaces non institutionnels pour renforcer l'engagement collectif.

Outre les démarches formelles, plusieurs structures valorisent la création de temps informels, permettant aux intervenants de se retrouver dans un cadre détendu, loin de la pression professionnelle. Moments café, goûters, repas conviviaux sont ainsi organisés ponctuellement. L'un des responsables insiste sur leur impact positif : *“Ces moments permettent de désamorcer les tensions, de mieux se connaître et de se sentir moins seuls dans son quotidien professionnel”*.

Ces moments de convivialité, bien que simples, contribuent à renforcer les liens humains et à recréer un esprit collectif au sein d'un environnement professionnel fragmenté.

Chez Adénior Lys-Lez-Lannoy, une tentative de maintien du lien est observable à travers des réunions et événements ponctuels. L'agence est un lieu de passage vivant. Toutefois, si la volonté de renforcer la cohésion est bien présente, la structuration par zones ou en micro-collectifs fixes, pratiquée dans certaines autres agences, n'est pas encore totalement déployée.

Pour conclure cette partie 1, l'enquête auprès des aides à domicile met en évidence un sentiment d'isolement largement partagé : 48,7% des répondants se sentent seuls dans leur travail et 75,6% aimeraient voir leurs collègues plus souvent. Ces résultats confirment les constats développés dans le chapitre 1, notamment avec ceux de Bonnet (2006) et Ilama (2023), qui évoquent une organisation de travail fragmentée, des horaires morcelés et une absence d'échanges collectifs structurés, générant une forme de solitude professionnelle.

La communication interne, bien qu'utile pour transmettre les informations pratiques, est jugée insuffisante pour créer un vrai lien entre collègues. Elle l'est essentiellement pour les plannings et les consignes. Quelques initiatives spontanées comme les groupes WhatsApp entre intervenants montrent une volonté de maintenir du lien, mais ces démarches restent informelles.

Enfin, certaines agences, dont Adénior Lys-Lez-Lannoy, cherchent à reconstruire du lien social en organisant des réunions, des binômes ou des moments conviviaux. Ces pratiques rejoignent les recommandations formulées par Bonnet (2006) en particulier, qui souligne l'importance des espaces d'échange pour rompre l'isolement et renforcer la cohésion. Ces actions, même ponctuelles, répondent à un réel besoin exprimé.

2. Les leviers de l'implication et de la cohésion d'équipe

2.1 La diversité des profils et des besoins individuels

L'enquête a révélé une pluralité des profils parmi les intervenants : certaines en poste depuis plus de 5 ans, d'autres depuis moins de deux ans. Les attentes varient en fonction de cette ancienneté. Les professionnels expérimentés expriment davantage de lassitude face à un manque d'évolution ou de reconnaissance, tandis que les nouvelles recrues évoquent surtout des difficultés d'intégration et un besoin d'accompagnement. Cela souligne la capacité de s'adapter aux parcours et aux temporalités des salariés.

2.2 Un besoin manifesté de moments partagés

Les résultats du questionnaire diffusé auprès des aides à domicile mettent en évidence un besoin clair de lien humain et de moments partagés. En effet, 65,9% des répondants déclarent être très intéressés pour participer à des temps collectifs, comme des repas, des sorties, des ateliers bien-être ou encore des moments informels.

Aimeriez-vous participer à des activités avec vos collègues ?

41 réponses

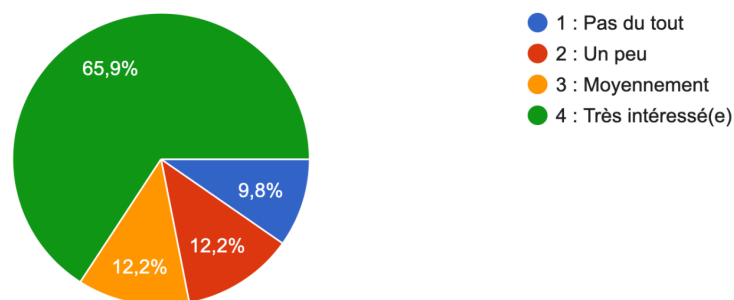


Figure 7 : Résultats du questionnaire interne - Aimeriez-vous participer à des activités avec vos collègues ?

Ce souhait dépasse largement les simples échanges professionnels et traduit une volonté de renforcer le sentiment d'appartenance et la reconnaissance au sein de l'équipe.

Les réponses ouvertes du questionnaire confirment ce désir de rencontre : *“Boire un verre, un resto, pour favoriser l'intégration”*, *“Une réunion de débrief, une sortie de*

groupe, ce serait bien”, “Ce serait bien de se retrouver pour parler de notre travail autrement qu’au téléphone”.

Ces témoignages montrent que les aides à domicile attendent non seulement de partager des moments conviviaux, mais aussi de pouvoir échanger autrement que sur leur métier et leurs expériences.

Certaines agences, conscientes de cet enjeu, ont déjà mis en place des actions dans ce sens. Plusieurs responsables d'agence expliquent organiser régulièrement des événements conviviaux. L'une d'elles raconte : *“On organise des événements à l'agence : galette des Rois, Halloween, Carnaval”*, une autre précise : *“Chaque trimestre, on organise des goûters ou soirées pizzas. À Noël, on a fait un bingo avec des petits lots à gagner”*.

Ces temps festifs permettent aux salariés de se rencontrer dans un cadre plus détendu et contribuent à créer des liens plus humains. D'autres initiatives ont également été mises en place, comme le raconte une responsable : *“On a organisé un repas pour la journée de l'aide à domicile. Pour celles qui ne pouvaient pas venir, on avait mis des petits pains et des croissants à disposition à l'agence”*, et un autre souligne : *“Des moments comme la journée qu'on a faite, on devrait en faire plus souvent. Un goûter tous les deux mois, ce serait bien”*.

Dans certaines structures, des temps partagés avec les bénéficiaires sont également organisés, tels que des sorties ou des repas collectifs, ce qui permet de créer un lien différent, plus chaleureux, entre professionnels et bénéficiaires.

Malgré ces efforts, plusieurs responsables soulignent que ces actions restent ponctuelles, souvent limitées par des contraintes budgétaires : *“Pour chaque activité, une enveloppe nous est donnée, nous devons respecter le budget”*.

L'agence Adénior Lys-Lez-Lannoy organise déjà des événements ponctuels tels que la galette des Rois ou Noël, ce qui correspond aux bonnes pratiques observées dans d'autres structures. Cependant, le responsable a exprimé le souhait de disposer d'un espace dédié : *“On aimerait avoir une salle pour proposer des cafés ou des moments conviviaux, mais on manque de place”*. Le manque d'espace disponible constitue aussi un frein à la mise en place des temps informels de convivialité.

2.3 La formation : un moyen de développer les compétences et de créer un lien social

La formation continue est un autre levier très important pour renforcer l'implication des aides à domicile. Elle permet non seulement d'acquérir de nouvelles compétences, mais aussi de créer du lien entre collègues. En effet, un responsable interrogé : *“La formation d'intégration donne un vrai cadre. Et pendant les formations, ils croisent des collègues d'autres agences. Ils peuvent échanger, se sentir moins seuls. Cela donne confiance aussi, le fait de savoir gérer certaines situations”*.

Les entretiens menés avec les responsables d'agence confirment ces pratiques. Plusieurs responsables parlent de formations régulières sur divers sujets. L'un d'eux cite par exemple : *“On propose régulièrement des formations : fin de vie, gestes et postures, SST (sauveteur secouriste au travail), accompagnement de la maladie d'Alzheimer, matériel médical etc.”*. Un autre responsable évoque un dispositif plus long : *“La formation Pro-A est un vrai levier. Elle permet d'obtenir un diplôme en suivant une journée de formation par semaine pendant 8 mois. Les salariés créent des liens en se retrouvant régulièrement”*.

Les responsables d'agence insistent sur l'intérêt de ces formations. Pour l'un d'eux, *“La formation est un levier très intéressant, les salariés sont toujours en demande”*. Un autre ajoute : *“ils se sentent appartenir à l'entreprise, surtout si elles n'avaient aucune expérience à la base”*. De nombreuses intervenantes confirment ce ressenti. Une intervenante de mon agence a témoigné : *“J'ai adoré la formation “fin de vie”, j'ai appris plein de choses, et en plus j'ai pu rencontrer d'autres auxiliaires que je ne connaissais pas”*. Cela montre que la formation aide aussi à rompre l'isolement et à les impliquer davantage.

Certaines structures, notamment celle d'Adénior, vont plus loin en mettant en place des systèmes de tutorat. Des salariés plus expérimentés accompagnent les nouvelles recrues pendant leurs premières interventions. Cela permet un soutien direct et un apprentissage plus rassurant. Une professionnelle explique : *“Quand on est nouvelle, c'est rassurant d'avoir une collègue avec soi les premiers jours”*.

Ainsi, la formation joue un double rôle : elle permet aux aides à domicile de développer leurs compétences, ce qui renforce leur implication dans leur travail, mais

elle contribue aussi à leur intégration dans un collectif. Elle renforce la confiance, l'envie d'évoluer, et le sentiment d'appartenance à une équipe, ce qui est essentiel dans un métier souvent vécu de manière isolée.

La seconde partie du chapitre 3, met en évidence les leviers d'implication et de cohésion d'équipe.

La diversité des profils met en évidence des besoins différents selon l'ancienneté : les intervenants les plus anciens ressentent un manque de reconnaissance ou de perspectives, tandis que les nouvelles expriment un besoin fort d'intégration. Cela confirme les propos de Tremblay (2000), qui insiste sur l'importance de prendre en compte les attentes spécifiques de chacun pour favoriser leur engagement, ainsi que ceux de Duchesne (2005), qui rappelle que l'implication se construit à partir du vécu professionnel et du sentiment d'utilité.

Le besoin de moments partagés est très fortement exprimé par les intervenants. Ce besoin de lien social rejoint la pyramide de Maslow (1943), selon laquelle le besoin d'appartenance est fondamental. Ilima (2013) souligne également que ces moments de convivialité contribuent à créer une culture commune, ce que confirment ici les propos recueillis dans les questionnaires et entretiens. Les événements festifs, même ponctuels, apparaissent comme des moyens simples de lutter contre le sentiment d'isolement évoqué par Bonnet (2006).

La formation est identifiée comme un levier clé. Elle permet d'acquérir des compétences, mais aussi de tisser des liens entre collègues, ce qui renforce le sentiment d'appartenance. Cette double fonction, professionnalisation et socialisation, rejoint les analyses d'Ilima (2013), pour qui la montée en compétence favorise la reconnaissance et la motivation. La mise en place des tutorats, observée dans certaines agences, correspond également à une pratique recommandée par Tremblay (2000), dans une logique d'accompagnement individualisé et de transmission des savoirs.

3. Renforcer l'esprit d'équipe malgré un travail isolé

3.1 Perception de l'esprit d'équipe

Afin d'évaluer le ressenti des salariés de mon agence Adénior concernant l'esprit d'équipe, une question a été posée dans le questionnaire : "Y a-t-il un esprit d'équipe à l'agence ?". Les résultats sont répartis de la manière suivante :

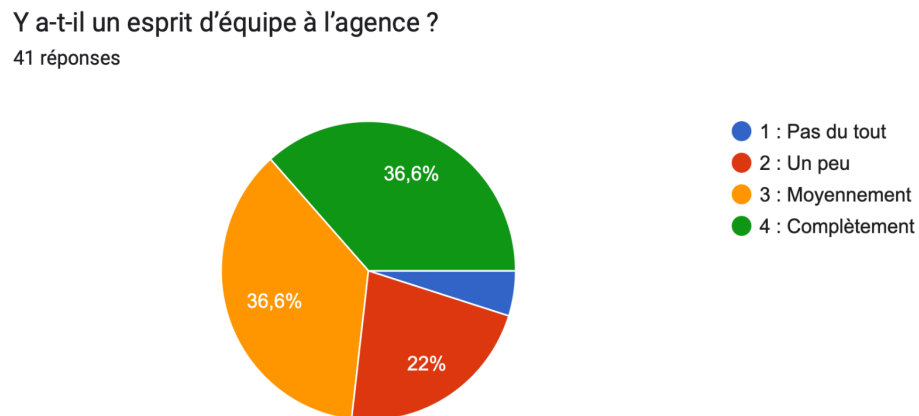


Figure 8 : Résultats du questionnaire interne - Y a-t-il un esprit d'équipe à l'agence ?

Ces données montrent que si une majorité des salariés (73,2%) perçoivent un esprit d'équipe au moins de manière modérée à forte, une part non négligeable (26,9%) exprime un sentiment de faible cohésion voire l'absence totale d'esprit d'équipe.

Les entretiens réalisés confirment ces résultats tout en mettant en avant l'importance de l'ancienneté dans le développement de l'esprit d'équipe : "Nous avons un très bon esprit d'équipe. L'avantage qu'on a ici c'est qu'on a, comme on les appelle "des anciennes". La moyenne d'ancienneté ici est à peu près entre 10 et 15 ans, voire même 20 ans, une qui est là depuis 40 ans, donc je ne vais pas lui apprendre le métier. Les personnes qui sont là depuis longtemps aident les nouvelles personnes à s'intégrer".

Cependant, les responsables reconnaissent que cet esprit d'équipe n'est pas partagé par l'ensemble des salariés. Certains peuvent se sentir isolés ou exclus, notamment lorsqu'ils ne participent pas activement à la vie de l'agence ou rencontrent des difficultés dans leur travail.

3.2 Des valeurs communes qui rassemblent

L'enquête montre que les valeurs de l'agence sont très importantes pour nos intervenants (73,2%) et que les aides à domicile partagent des valeurs fortes. Le respect, la bienveillance, l'écoute et l'empathie sont régulièrement cités. Ces valeurs donnent du sens à leur travail et permettent de se sentir reliées, même si chacun travaille seul sur le terrain. Elles forment une culture commune, un point de repère qui dépasse la distance entre collègues.

Les valeurs de l'agence sont-elles importantes pour vous ?
41 réponses

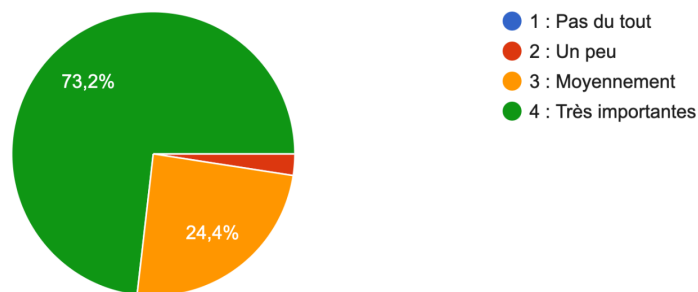


Figure 9 : Résultats du questionnaire interne - Les valeurs de l'agence sont-elles importantes pour vous ?

Les témoignages illustrent cet engagement : *“Aider les autres, c’est mon métier”*, *“Être bienveillante, c’est naturel pour moi”*, ou encore *“Je fais ce travail parce que j’aime rendre service sans attendre quelque chose en retour”*. Ces phrases montrent à quel point l’aspect humain du métier est essentiel.

Les responsables partagent ce constat. Pour l’un d’eux, *“Certaines auxiliaires se sentent investies, elles savent que leur présence est essentielle”*. Un autre ajoute : *“Leur première gratification, c’est de se sentir utile”*. Ces valeurs sont très présentes dans les structures d’aide à domicile, où la solidarité et l’aide aux personnes vulnérables sont mises en avant. *“L’aide à domicile, c’est le partage, le fait d’aider autrui”*, rappelle un responsable.

Toutefois, certains rappellent que cette vocation ne doit pas faire oublier la réalité économique. *“Les salariés ne font pas ce métier pour gagner leur vie. Il faut reconnaître les deux dimensions : l’envie d’aider et la réalité financière”*, explique un responsable. Reconnaître ces deux aspects permet de mieux comprendre les

besoins des aides à domicile et de construire une équipe autour de valeurs partagées mais aussi d'un projet professionnel clair.

Mettre en avant ces valeurs à travers une charte, un slogan, ou des messages internes peut aider à créer une identité commune, dans un contexte dispersé.

Un slogan vous motiverait-il ? (Un slogan est une phrase courte et percutante qui transmet un message positif ou inspirant.)

41 réponses

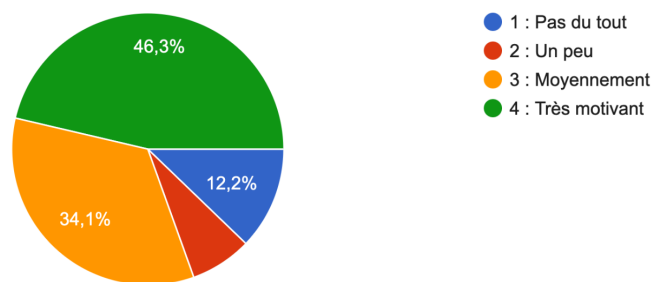


Figure 10 : Résultats du questionnaire interne - Un slogan vous motiverait-il ?

Les résultats du sondage confirment cette hypothèse : 46,3% des répondants déclarent qu'un slogan serait "très motivant", 34,1% estiment qu'il serait "moyennement" motivant. Ainsi, plus de 80% des participants voient dans le slogan un outil potentiellement mobilisateur. Cela montre l'importance de la communication interne positive pour renforcer l'adhésion collective. L'instauration d'un slogan fédérateur peut donc contribuer à un sentiment d'appartenance et à une meilleure cohésion d'équipe.

3.3 Avancer malgré les contraintes

Les retours du terrain montrent que des solutions simples, peu coûteuses et efficaces existent. Par exemple, quelques structures proposent un espace dans leurs locaux où les salariés peuvent venir boire un café, discuter ou simplement faire une pause. Même si tous ne s'y rendent pas, cela permet à certains de se sentir moins seuls. Une responsable explique : "*Certains salariés viennent spontanément boire un café à l'agence. Ce n'est pas la majorité, mais cela montre qu'un lieu repère peut créer une dynamique*".

D'autres actions, comme organiser un moment d'écoute, proposer un café partagé ou mettre en place des petits rendez-vous réguliers, sont également très appréciées. Une responsable témoigne : *“Ce n'est pas grand chose, mais quand ils se sentent écoutés et soutenus, ils ont plus envie de s'investir”*.

Ces gestes sont parfois vus comme un “coût” par les responsables, car cela demande du temps et de l'organisation. Mais beaucoup reconnaissent leur utilité : *“Dès qu'on consacre du temps aux intervenants pour les fédérer, on perd du temps sur le terrain. Donc ça coûte deux fois. Mais c'est important”*.

Certaines agences souhaitent aller plus loin, par exemple en organisant des groupes de paroles réguliers pour que les aides à domicile puissent échanger sur leurs difficultés et leurs expériences. D'autres aimeraient créer une vraie salle dans l'agence, un espace réservé aux salariés, pour qu'ils puissent se retrouver entre deux interventions, se détendre ou même partager un moment avec les bénéficiaires si elles le souhaitent.

Quand il n'est pas possible de mettre en place des actions concrètes, des attentions plus simples sont proposées : un mot de remerciement, un petit cadeau, un message d'encouragement. Ces marques de reconnaissance, même symboliques, ont un réel effet sur le moral et la motivation des salariés.

Toutes ces initiatives montrent qu'on peut avancer malgré les contraintes. Il n'est pas nécessaire d'avoir un gros budget ou beaucoup de temps. Ce qui compte, c'est l'envie de créer du lien, de reconnaître le travail des aides à domiciles, et de leur montrer qu'elles ne sont pas seules. Même dans un métier souvent isolé, il est possible de faire naître un esprit d'équipe et de les impliquer davantage, à condition d'être à l'écoute et de s'adapter aux réalités de terrain.

Pour résumer cette partie, bien que le travail des aides à domicile soit principalement individuel et dispersé, 73,2 % des salariés déclarent ressentir un esprit d'équipe, même s'il n'est pas partagé par tous. Ce constat rejoint les analyses de Ilama (2013) et Bonnet (2006), qui montrent que l'isolement professionnel peut freiner la cohésion d'équipe dans ce secteur. L'ancienneté et les liens informels entre collègues jouent un rôle important dans la transmission d'une culture commune, comme l'ont souligné Ennuyer (2008) et Edme (2022).

Les valeurs humaines telles que la bienveillance, le respect ou encore l'écoute sont très présentes chez les intervenants. Elles permettent de créer du lien malgré la distance, ce qui fait écho aux travaux de Tremblay (2000) et Duchesne (2005), qui rappellent l'importance du sentiment d'appartenance pour favoriser l'engagement des salariés.

L'idée d'un slogan fédérateur, jugée motivante par plus de 80 % des répondants, montre que la communication interne peut être un bon moyen pour renforcer l'unité d'une équipe. Bonnet (2006) souligne justement l'importance de repères partagés pour lutter contre l'isolement.

Enfin, les actions simples comme les cafés partagés, les mots de remerciement ou les groupes de parole sont perçues comme utiles, même si elles demandent du temps d'organisation. Ces pratiques rejoignent les observations de Ilama (2013) et Edme (2022), qui rappellent que la reconnaissance et les échanges sont des leviers forts d'implication, même sans grands moyens.

Ainsi, selon les auteurs étudiés dans ce mémoire, l'esprit d'équipe peut se développer, même dans un métier isolé, à condition de valoriser les valeurs communes, de reconnaître le travail accompli et de favoriser une communication bienveillante.

CHAPITRE 4 : PRÉCONISATIONS

À travers les recherches bibliographiques et les données recueillies via le questionnaire adressé aux salariés et des entretiens individuels, plusieurs constats ont émergé, permettant d'identifier des leviers pertinents pour renforcer l'implication des aides à domicile, créer un esprit d'équipe. Ces analyses ont conduit à des pistes d'actions concrètes, visant à optimiser les pratiques managériales dans les établissements médicaux sociaux, et plus précisément dans mon agence d'aide à domicile.

Pour répondre à la problématique : “Comment créer un esprit d'équipe et renforcer l'implication des aides à domicile dans un établissement médico-social, où les équipes travaillent principalement seules sur le terrain ? “, plusieurs propositions sont avancées.

1. Propositions

1.1 Renforcer les interactions

L'un des freins majeurs à l'implication collective est l'isolement professionnel ressenti par de nombreux intervenants à domicile. Les salariés sont rarement en contact les uns avec les autres, ce qui limite les opportunités d'échanges, de collaboration et de partage d'expérience.

1.1.1 Mise en place de rencontres régulières

Dans un secteur où les professionnels interviennent principalement de manière autonome, la régularité des rencontres d'équipes est un levier essentiel pour maintenir un lien collectif et renforcer l'implication.

Des réunions d'équipe doivent être organisées tous les mois, avec le maximum d'intervenants et l'équipe encadrante. Ces réunions ne doivent pas seulement servir à transmettre des informations : elles doivent être des moments d'échange, où chacun peut parler de ce qu'il vit dans son travail, poser des questions, faire part de ses réussites ou de ses difficultés. C'est aussi l'occasion de partager des idées, de trouver ensemble des solutions à certains problèmes, et d'apprendre les uns des autres.

Pour que tout le monde ose s'exprimer, l'idéal serait de varier les formats : travail en petits groupes, jeux de rôles, questions anonymes, brainstorming...

En complément, il est intéressant de prévoir deux journées d'équipe par an. Ces journées peuvent combiner plusieurs temps :

- des ateliers collectifs sur des sujets choisis ensemble (conditions de travail...)
- des petites formations (gérer son stress, lève-malade...)
- des moments conviviaux : déjeuner, jeux, activités de groupe ...

Pour que ces rencontres soient vraiment efficaces, il est important de les planifier à l'avance, de les organiser sur du temps de travail rémunéré et de faire un bilan à chaque fois, pour voir ce qui a été utile et ce qui peut être amélioré. Cela montre que la parole des salariés est prise en compte et que leurs idées peuvent faire évoluer les pratiques de l'agence.

Limite : La présence de tous les intervenants peut être difficile à garantir à cause des plannings variables. Cela nécessite un effort logistique important pour éviter les perturbations dans les tournées. Le risque de faible participation existe également si ces temps ne sont pas perçus comme utiles ou valorisés.

1.1.2 Création de groupes de travail

Mettre en place des groupes de travail thématique est une bonne façon de favoriser la collaboration et de renforcer le sentiment d'appartenance.

Ces groupes seraient constitués sur la base du volontariat, en réunissant des aides à domicile, si possible un membre du bureau administratif et parfois un proche d'un bénéficiaire selon le sujet. Chaque groupe pourrait travailler sur un thème précis : par exemple : la bientraitance, la prévention des risques ou encore l'accueil des nouveaux collègues.

L'objectif est de donner la parole aux salariés, de leur permettre de partager leurs idées et leurs difficultés, et de co-construire des solutions concrètes : idées pour améliorer le quotidien, outils simples à utiliser ...

Ces groupes pourraient se réunir une fois par mois, pendant une durée de 3 à 6 mois, avec un objectif clair. Il est essentiel que ce temps soit intégré dans les heures de travail, pour ne pas ajouter une charge aux intervenants.

Les résultats de ces groupes doivent être valorisés : affichés dans l'agence, présentés lors des réunions d'équipe. Cela montre que les idées des salariés sont écoutées et utiles.

Limite : Tous les intervenants ne se sentiront pas légitimes ou disponibles pour s'impliquer dans ces groupes. Il faut aussi un animateur formé pour encadrer les échanges de manière constructive. Sans accompagnement méthodologique, le risque est que ces groupes soient peu productifs.

1.1.3 Intégration renforcée des nouveaux arrivants

Dans le secteur de l'aide à domicile, l'arrivée d'un nouveau salarié est une étape importante. Elle influence beaucoup son envie de rester, sa motivation et son implication. Pourtant beaucoup de nouveaux intervenants se retrouvent seuls, avec une prise de poste rapide et peu d'explications.

Un vrai système de tutorat peut-être mis en place. Chaque nouveau salarié serait accompagné par un tuteur formé.

Le tutorat ne doit pas juste être un appui technique. Il s'agit surtout de créer une relation de confiance, où le nouveau salarié se sent libre de poser ses questions.

Pour structurer l'intégration, plusieurs étapes peuvent être suivies :

- Jour 1 : première tournée en binôme avec le tuteur.
- Jour 7 : petit entretien pour faire le point, répondre aux questions.
- Jour 30 : gros entretien, point d'étape pour voir comment se passe l'intégration, repérer les besoins (formation ...)

Des outils peuvent accompagner ce parcours : fiche mission pour le tuteur, carnet de suivi...

Il est aussi important de valoriser les tuteurs, par exemple, en leur donnant un temps dédié ou une prime. Cela montre que leur rôle est reconnu et utile.

Enfin, toute l'équipe peut y participer. Une ambiance bienveillante et ouverte aide à créer de la cohésion et à professionnaliser durablement les salariés.

Limite : Mettre en place un tutorat nécessite du temps de la part des tuteurs et une vraie reconnaissance de leur rôle. Il peut être compliqué de maintenir ce système dans les périodes de sous-effectif ou de forte activité.

1.1.4 Espaces de convivialité

Il est important de faire de l'agence un lieu chaleureux et accueillant, pas seulement un espace administratif. Un coin convivial dans l'agence, avec des fauteuils, une machine à café, une bouilloire et un petit espace détente, peut offrir un moment de pause aux salariés. Lors de leurs passages (pour déposer des documents, venir en réunion...), ils pourraient s'y reposer ou échanger entre collègues.

Des photos d'équipe et des souvenirs de moments partagés peuvent être affichés dans l'agence. Cela pourrait renforcer le sentiment d'appartenance.

Même si ces moments sont brefs, le simple fait de savoir que cet espace existe pour eux, renforce le lien des intervenants avec l'agence.

Cet espace peut aussi servir à organiser de petits événements : collation après une réunion, petit déjeuner...

Limite : La création d'un espace dédié nécessite un local adapté, ce qui n'est pas toujours possible selon la configuration des agences. L'utilisation effective de cet espace dépend aussi des habitudes et du temps disponible des salariés.

1.1.5 Activités de team building

Des activités de cohésion doivent être organisées en dehors du cadre professionnel habituel. Ces activités peuvent être très variées, selon le budget, le temps et les envies :

- Escape game
- Ateliers créatifs
- Barbecue
- Jeux en équipe
- Sorties culturelles
- ...

Même si ces moments sont rares, ils ont un vrai impact positif. Ils permettent à tous (bureau et intervenants) de se rencontrer dans une ambiance détendue. Ils mettent en valeur des qualités humaines, comme l'écoute ou la solidarité. Ils renforcent également la confiance entre collègues, ce qui facilite ensuite la communication au quotidien.

Pour que ces événements soient réussis, il est important d'impliquer les salariés dès le départ : faire un sondage, proposer des idées, ou organiser l'activité à plusieurs.

Limite : Le coût de ces activités peut être un frein pour certaines structures. De plus, il faut veiller à ce que tout le monde puisse y participer (garde d'enfants, emploi du temps, accessibilité).

1.2 Développer une culture commune

L'un des leviers essentiels de l'implication des salariés, est de leur donner le sentiment de faire partie d'une vraie équipe, avec des valeurs communes. Partager une culture d'agence forte aide à rassembler les professionnels autour d'un objectif et d'une identité commune.

1.2.1 Construire ensemble des valeurs et une slogan

Pour renforcer l'esprit d'équipe dans l'agence, il est important d'impliquer les aides à domicile dans la création de valeurs communes et d'un slogan.

La démarche commence par une question simple posée à tous : "*Qu'est ce qui nous unit dans notre métier ?*". Cette consultation pourrait se faire via plusieurs canaux : boîtes à idées dans l'agence ou encore formulaire papier ou en ligne.

Ensuite, des ateliers sont organisés avec les aides à domicile, le bureau administratif, et si possible la direction. L'objectif est de faire ressortir les valeurs communes (comme la bienveillance, la dignité ou le respect) et de trouver ensemble un slogan qui résume l'esprit d'équipe. Ce slogan pourra ensuite être soumis au vote de tous les salariés.

Une fois choisi, il pourra être affiché dans l'agence, utilisé dans les communications internes (mails, affichages, en-tête de newsletters...). Cette initiative participe à

donner du sens au travail quotidien, à valoriser la parole des intervenants, et à construire une identité professionnelle collective.

Limite : L'adhésion à cette démarche dépend de la motivation de tous. Il peut être difficile de faire émerger une vision commune autour de valeurs partagées. Le slogan ou les valeurs peuvent paraître artificiels s'ils ne sont pas réellement incarnés dans le quotidien de travail.

1.2.2 Outils de communication internes

Pour renforcer le sentiment d'appartenance et améliorer la communication interne dans ce contexte, il est recommandé de mettre en place une newsletter mensuelle, diffusée au format papier et/ou numérique selon les préférences des salariés. Cet outil permettrait de valoriser les actions des intervenants, de relayer des informations utiles (actualités de l'agence, rappels, projets, évolutions réglementaires), et de partager des témoignages des bénéficiaires ou de familles.

Enfin, une attention particulière à la forme, présentation claire, visuels attrayants, ton chaleureux, renforcera l'envie de lire et d'y participer. Ainsi au-delà de son rôle informatif, cette newsletter deviendra un outil de cohésion, de reconnaissance et de valorisation.

Limite : La lecture et l'appropriation des newsletters ne sont pas garanties. Il faut un réel effort de rédaction, de mise en page et d'animation pour susciter l'intérêt. Sans retour ou interaction, le risque est que l'outil reste à sens unique.

1.2.3 Groupes binômes ou projets collectifs

Pour créer plus de liens et renforcer l'esprit d'équipe, il peut être utile de mettre en place des binômes ou des projets à réaliser ensemble, même de façon ponctuelle.

Par exemple, deux aides à domicile peuvent être envoyées ensemble pour une première visite chez un bénéficiaire, pour intervenir sur une situation complexe nécessitant deux personnes. Ces binômes permettent de partager des expériences, d'apprendre les uns des autres et surtout de créer des relations de confiance. Cela rend aussi certaines situations plus faciles à vivre, car on se sent moins seul et mieux soutenu.

Au-delà de ces binômes, il est aussi possible d'imaginer des projets collectifs, cela peut-être par exemple la création d'un petit guide interne sur les bonnes pratiques chez un bénéficiaire. Ces projets permettent aux aides à domicile de partager leurs idées et de construire quelque chose ensemble.

Ces moments de collaboration ponctuels apportent beaucoup sur le plan humain.

Limite : Le manque de temps ou de moyens humains peut rendre difficile la mise en place régulière de binômes ou de projets communs. Ces initiatives peuvent aussi être vécues comme une charge supplémentaire s'il n'y a pas de reconnaissance claire.

1.3 Renforcer les compétences relationnelles, humaines et techniques (formations)

Dans l'aide à domicile, bien faire son travail ne se limite pas aux gestes techniques. Les qualités humaines comme l'écoute, la patience ou la bienveillance sont tout aussi importantes pour renforcer l'implication des intervenants.

Pour aider les intervenants à mieux gérer les relations dans leur travail, il est intéressant de leur proposer des petites formations pratiques sur les compétences humaines. Ces formations peuvent porter sur la gestion des émotions, l'écoute active, la communication bienveillante ou la résolution de conflits. Elles doivent être courtes, concrètes et faciles à appliquer.

L'idée est de donner des outils simples pour faire face à une tension avec un bénéficiaire, un malentendu avec un proche ou un désaccord avec un collègue.

Par exemple, apprendre à communiquer sans agressivité peut aider à éviter les conflits et à mieux poser ses limites. Une formation sur le stress peut aussi permettre de mieux gérer les situations difficiles et de prévenir l'épuisement.

Ces temps de formation peuvent aussi devenir des moments d'échange entre collègues où chacun partage ses expériences.

De plus, la formation technique reste essentielle. Elle permet aux aides à domicile de se sentir compétentes, rassurées et donc plus impliquées dans leur travail. Lorsqu'elles maîtrisent les bons gestes, les protocoles ou l'utilisation de certains outils, elles gagnent en confiance et peuvent même devenir un appui pour leurs

collègues. Cela crée un sentiment de légitimité et de fierté professionnelle, tout en favorisant l'entraide et la reconnaissance au sein de l'équipe.

Dans cette dynamique, certaines actions ont déjà été mises en place. Par exemple, une formation au lève-malade est désormais organisée directement à l'agence, animée par une auxiliaire de vie expérimentée de la structure. Elle partage ses compétences et ses connaissances avec ses collègues, ce qui favorise non seulement la montée en compétences, mais aussi l'implication et la reconnaissance mutuelle. Ce type d'initiative valorise les savoir-faire internes et renforce le sentiment d'appartenance à une équipe.



Figure 11 : Photographie de 2 intervenantes lors d'une formation "lève-malade"

Limite : Il peut être difficile de libérer du temps de travail pour que tous les intervenants participent. L'impact des formations dépendra aussi de leur qualité et de leur lien avec les réalités du terrain. Une formation mal adaptée peut être perçue comme inutile.

1.4 Répondre aux besoins matériels et logistiques

Dans le secteur de l'aide à domicile, les conditions matérielles ont un impact direct sur le confort de travail, la motivation et la fidélisation des salariés. Les questions pratiques sont très prenantes comme l'utilisation d'un véhicule, l'accès à un téléphone professionnel ou à des outils de suivi. Mieux prendre en compte ces besoins et y répondre concrètement permet de montrer de la reconnaissance aux salariés.

1.4.1 Mobilité et moyens de déplacement

La plupart des aides à domicile utilisent leur propre véhicule pour aller chez les bénéficiaires. Cela entraîne des frais (entretien, essence, assurance) et demande

une bonne organisation. Si ces efforts ne sont pas reconnus et soutenus, cela peut créer de la frustration.

Si l'agence a les moyens, elle peut prêter des véhicules pour certains trajets compliqués ou pour des remplacements. Cela soulagerait les salariés les plus exposés.

Enfin, offrir un "bonus kilométrique" plus élevé que le minimum légal peut encourager les professionnels.

Limite : Le prêt de véhicules ou la revalorisation des indemnités kilométriques représente un coût important pour les structures. Toutes les agences n'auront pas les ressources financières pour mettre en place ces mesures.

1.4.2 Téléphonie et outils de travail

Les aides à domicile utilisent souvent leur téléphone personnel pour le travail : appeler les bénéficiaires, contacter l'agence ... Cela peut entraîner du stress, de la fatigue et rendre difficile la séparation entre vie professionnelle et vie privée.

Pour améliorer cela, il serait utile de fournir un téléphone professionnel avec un forfait adapté, afin de bien séparer les usages. Si ce n'est pas possible, une indemnité mensuelle pourrait être proposée pour compenser l'usage professionnel du téléphone personnel.

Cette reconnaissance du matériel utilisé au quotidien permettrait de limiter les frustrations, de mieux protéger la vie privée des salariés, et de leur offrir de meilleures conditions de travail.

Limite : Fournir un téléphone professionnel ou une indemnité suppose une organisation rigoureuse pour gérer le matériel et éviter les abus. Cela représente également un coût récurrent pour l'agence.

1.5 Mettre en place un pilotage participatif

Impliquer d'avantages les aides à domiciles dans la vie de l'agence ne passe pas seulement par des outils ou de l'organisation. Il est aussi important de les associer aux décisions et de leur donner la parole. Cela permet de créer plus de liens avec la structure, de développer la confiance et de renforcer l'envie de s'investir.

1.5.1 Temps d'échange

Créer un temps d'échange permettrait aux salariés de partager leurs idées et leurs difficultés. Cet échange serait composé de volontaires de "différents métiers" (auxiliaires de vie, aides ménagères, responsable de secteur...). Il pourrait se réunir tous les trimestres pour discuter de sujets choisis par eux-mêmes.

L'objectif est de faire remonter ce qu'il se passe sur le terrain, de proposer des améliorations, mais aussi de mettre en valeur les réussites. Chaque réunion se déroulerait dans un climat bienveillant, où chacun peut s'exprimer librement. Un résumé de ces échanges serait ensuite partagé avec toute l'équipe, pour montrer que les idées sont écoutées. Si certaines propositions sont mises en place, cela encouragera la participation.

Limite : Ces temps d'échange nécessitent une animation bienveillante et structurée pour éviter les tensions ou les blocages. Il est aussi possible que certaines voix soient surreprésentées, au détriment d'autres plus discrètes.

1.5.2 Enquêtes régulières

Pour compléter ces échanges, il est intéressant de proposer des enquêtes anonymes tous les six mois. Cela permet de recueillir l'avis de tous, même ceux qui n'osent pas parler en réunion ou qui ne peuvent pas y assister. Ces questionnaires, simples et rapides, peuvent être proposés en version papier ou numérique.

Ils peuvent porter sur plusieurs sujets : ambiance de travail, communication avec l'encadrement, reconnaissance, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, matériel disponible... Les résultats permettront d'identifier les points forts et ceux à améliorer. Il est important de partager les résultats avec les salariés et de proposer des actions concrètes à la suite.

Limite : Le taux de participation peut être faible si les salariés ne perçoivent pas l'intérêt ou ne voient pas les résultats concrets des enquêtes. Il faut aussi assurer la confidentialité pour garantir la sincérité des réponses.

Cependant, il ne faut pas négliger les coûts associés à ces préconisations, qu'il s'agisse de réunions d'équipe, de temps d'échange, de formations, de groupes de travail ou d'actions de cohésion. En plus du coût direct (par exemple : environ 16 € par heure et par tutrice, soit 96 € pour 6 tutrices sur une réunion de 2 heures), il faut également prendre en compte le temps non passé auprès des bénéficiaires, parfois difficile à compenser, ainsi que les éventuels frais annexes (collation, lieu, intervenant). Ces actions doivent donc être budgétisées avec attention pour rester soutenables et réalistes au regard des capacités financières de la structure.

2. Exemple de réalisation

Pour renforcer la cohésion et l'implication des aides à domicile, j'ai organisé deux actions pendant le mois de décembre, à l'occasion des fêtes de fin d'année.

Le calendrier de l'Avent : du 1er au 24 décembre, un salarié était tiré au sort chaque jour pour recevoir un petit cadeau. L'objectif était de faire plaisir, de valoriser les intervenants et de créer un lien régulier avec l'équipe. Cette action a été bien accueillie et a permis de maintenir une ambiance positive tout au long du mois.



Figure 12 : Photographie lors des remises des cadeaux du calendrier de l'Avent

La journée de Noël le 18 décembre : une journée spéciale a été organisée, les intervenants étaient invités à venir partager un moment convivial autour d'un buffet, dans une ambiance festive. Cela a permis de se retrouver, d'échanger en dehors du cadre habituel, et de montrer la reconnaissance de l'équipe administrative (responsable d'agence, responsable adjointe, 2 responsables de secteurs, assistante administrative et responsable RH) envers leur travail.



Figure 13 : Affiche "journée de Noël"

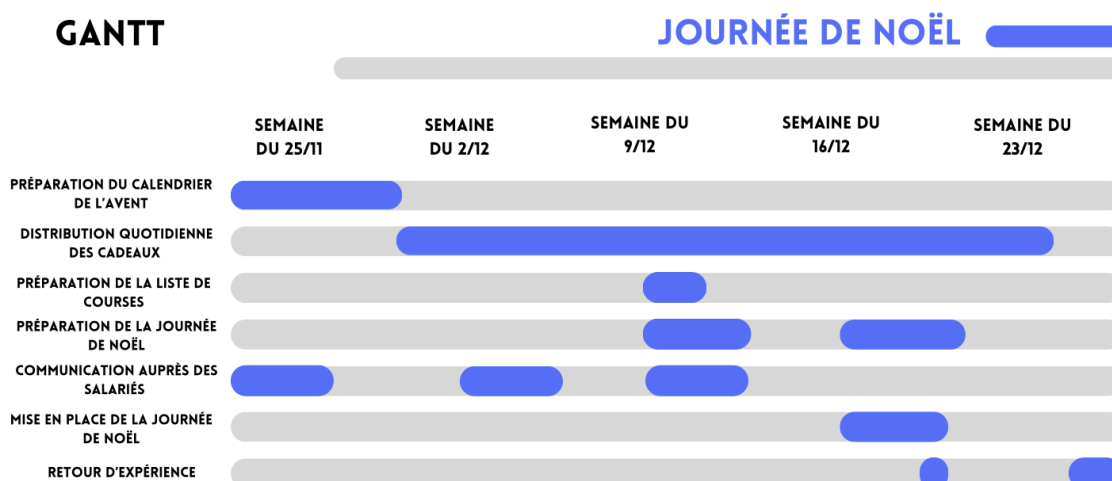


Figure 14 : Planning de Gantt - Journée de Noël

Les moyens mobilisés :

Moyens humains	Toute l'équipe administrative s'est mobilisée pour organiser les tirages au sort quotidien et préparer l'accueil lors de la journée de Noël.
Moyens financiers	Un budget a été alloué pour l'achat des petits cadeaux du calendrier de l'Avent, ainsi que pour le buffet et la décoration de la journée de Noël.
Moyens matériels	Des fournitures de décoration, des lots pour les cadeaux, du matériel de réception (vaisselle jetables, nappes...) ont été utilisés pour créer une ambiance chaleureuse et festive.

Tableau 1 : Les moyens mobilisés pour la journée de Noël

Ces actions simples ont permis de créer du lien, de valoriser les intervenants et de renforcer leurs sentiments d'appartenance envers l'agence. Elle montre que des petits gestes, associés à une mobilisation adaptée, en termes de moyens humains, financiers et matériels, peuvent avoir un vrai impact sur la motivation et l'ambiance au sein de l'équipe.

CONCLUSION

Ce mémoire m'a permis d'explorer une question qui me tient particulièrement à cœur : comment créer un esprit d'équipe et renforcer l'implication des aides à domicile, alors qu'elles travaillent principalement seules sur le terrain ? Dès le début de mes recherches, j'ai pris conscience de l'ampleur du défi. Contrairement à d'autres secteurs où la cohésion d'équipe se construit naturellement, à travers les interactions quotidiennes entre collègues, les aides à domicile exercent leur métier dans une grande autonomie, avec peu d'occasions d'échanger entre elles. Pourtant, leur engagement et leur bien-être sont essentiels, non seulement pour elles-mêmes, mais aussi pour garantir une qualité de service optimale auprès des bénéficiaires.

À travers une approche mixte combinant revue de littérature, enquêtes et entretiens, j'ai cherché à identifier des principaux freins à l'implication des intervenants à domicile et à proposer des solutions adaptées. Les résultats montrent que l'isolement professionnel constitue un réel obstacle, affectant la motivation, la fidélisation et, dans certains cas, la satisfaction des bénéficiaires eux-mêmes. Mais ce qui ressort aussi de cette étude, c'est qu'il existe des leviers concrets pour renforcer l'esprit d'équipe, même dans un environnement de travail, où chacun est amené à intervenir seul.

Les témoignages recueillis et les actions expérimentées dans le cadre de ce mémoire, mettent en avant plusieurs stratégies, qui peuvent faire la différence. Les rencontres régulières, sous forme de réunion, de temps d'échanges informels ou d'évènements de cohésion, permettent de briser l'isolement et de créer un vrai lien entre les intervenants. La communication interne, à travers des outils adaptés (groupe de discussion, newsletters, valorisation des réussites, individuelles et collectives, etc...), joue aussi un rôle clé pour donner aux aides à domicile une place active dans la vie de leur structure. Enfin, la formation et la valorisation des compétences sont essentielles pour renforcer leur engagement et les aider à mieux s'identifier aux valeurs et aux objectifs de leur organisation.

Dans la dernière partie de ce mémoire, j'ai proposé d'expérimenter un plan d'action structurée, visant à tester ces différentes initiatives. Les premiers retours des professionnels sont encourageants : plusieurs d'entre eux ont exprimé un meilleur

sentiment d'appartenance, une plus grande reconnaissance de leur rôle et une meilleure perception du soutien apporté par l'agence. Toutefois, ces démarches doivent être ajustées et pérennisées pour produire des effets durables. Il ne suffit pas d'organiser quelques événements ou d'envoyer une newsletter pour que la cohésion d'équipe se construise d'elle-même. Il est essentiel d'inscrire ses actions dans une stratégie à long terme et d'adopter un management qui place les aides à domicile au centre des décisions.

Ce travail m'a également appris que, pour renforcer véritablement leur engagement, les aides à domicile doivent être pleinement associées aux démarches de ce changement. Elles ne doivent pas seulement subir les actions mises en place, mais y participer activement. Leur écoute, leur implication et leur valorisation sont essentielles pour construire des solutions adaptées à leur quotidien.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives intéressantes pour aller encore plus loin. Il serait pertinent d'élargir cette étude à d'autres établissements pour comparer les pratiques et identifier les modèles les plus efficaces pour fédérer des équipes, travaillant seules sur le terrain. De même, une évaluation sur le long terme permettrait de mesurer l'impact réel des actions mises en place et d'adapter les stratégies managériales en fonction des retours des professionnels.

En conclusion, renforcer l'esprit d'équipe dans un métier où l'on travaille seul peut sembler paradoxal, mais c'est loin d'être impossible. En mettant en place des actions concrètes, en valorisant des compétences des aides à domicile et en développant une culture commune, il est possible de transformer cette profession individuelle en une expérience collective, où chacun se sent impliqué dans un projet commun. Ce travail m'a également conforté dans mon envie de m'investir pleinement dans le management du secteur médico-social, avec la conviction qu'un encadrement bienveillant et humain est la clé pour améliorer la qualité de vie au travail des professionnels et la qualité des services proposés aux bénéficiaires.

Et si, demain, l'implication des aides à domicile dans leur planning et la mise en place d'équipes autonomes devenaient des leviers essentiels pour faire évoluer durablement leurs conditions de travail et renforcer leur engagement collectif ?

BIBLIOGRAPHIE

Actiomservice « L' origine du métier de l'auxiliaire de vie ». 2021. 16 février 2021. Consulté le 11/05/2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.actiomservice.com/petite-histoire-de-l-auxiliaire-de-vie>.

Actualité fonction publique. « Aide à domicile : les difficultés de recrutement “plus critiques que jamais” ». Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.weka.fr/actualite/aide-a-domicile/article/aide-a-domicile-les-difficultes-de-recrutement-plus-critiques-que-jamais-163643/>.

AD Sénior « Aide à domicile et service à la personne - Une brève histoire ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.adseniors.com/breve-histoire-des-services-a-la-personne/>.

Annuaire action sociale « LYS LEZ LANNOY : ADENIOR LYS LEZ LANNOY - Service autonomie aide (S.A.A) - Contacts et Informations ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://annuaire.action-sociale.org/?p=adenior-lys-lez-lannoy-590067187&details=caracteristiques>.

Bonnet, Magalie. « Le métier de l'aide à domicile : travail invisible et professionnalisation ». In *Perspectives en clinique du travail*, 95-113. Société - Poche. Toulouse: érès, 2015. [En ligne]. Disponible sur: <https://doi.org/10.3917/eres.clot.2015.01.0095>.

Bonnard, Florence. s. d. « LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DANS LES EQUIPES A DISTANCE : QUEL ROLE DU MANAGEMENT ? ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: https://executive-education.dauphine.psl.eu/fileadmin_exed/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire-MBA-RH-sentiment-appartenance-equipes-distance-Dauphine-Executive-Education-Formation-Continue-Universite-PSL.pdf

Cadremploi. « Qualité de vie au travail (QVT) : définition et mise en place ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/qualite-de-vie-au-travail-qvt-definition-et-mise>.

Capital « Team building : définition et intérêt ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.capital.fr/votre-carriere/team-building-definition-et-interet-1440303>.

Cristofalo, Paula, et Odessa Dariel. « Travail en équipe et autonomie collective : une expérience dans les soins infirmiers à domicile ». *Santé Publique* Vol. 33, n° 4 (2021): 527-36. Disponible sur: <https://doi.org/10.3917/spub.214.0527>.

DRESS « Les besoins en personnel accompagnant des personnes âgées en perte d'autonomie | Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications-communique-de-presse/les-dossiers-de-la-drees/241003_DD_besoins-personnel-accompagnant.

Éditions Tissot. « Turn-over ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/turn-over#>.

Edme, Stéphane. 2022. « Que font les aides à domicile ? Une analyse de la double compétence en action ». *Gérontologie et société* 44167 (1): 261-78. [En ligne]. Disponible sur: <https://doi.org/10.3917/g1.167.0261>.

Ennuyer, B. "5 Le travail d'équipe dans un service polyvalent d'aide et de soins à domicile." *NPG Neurologie-Psychiatrie-Gériatrie* 8, 2008 : A10.

Gervoise, Audrey. « Management Participatif 2025 : avantages, mise en place... » *Culture RH* (blog), 19 septembre 2022. [En ligne]. Disponible sur: <https://culture-rh.com/management-participatif/>.

Groupe IGENSIA Education « Qu'est-ce que la formation continue ? (ex Groupe IGS) ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.igensia-education.fr/glossaire/formation-continue>.

HEC gestion « La cohésion d'équipe : pour des gains d'efficacité », 20 mai 2024. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.revuegestion.ca/la-cohesion-d-equipe-pour-des-gains-d-efficacite>.

Ilama, Ilda Ilse. "GRH et service à la personne. Qualité de l'emploi, implication organisationnelle et engagement au travail des aides à domicile : représentations et pratiques". Montpellier : 2013. Université de Montpellier 2 : thèse de doctorat,

Sciences de Gestion, sous la direction de Briole, Alain Belghiti-Mahut, Sophia.
Consulté le 11/05/2025. Disponible sur
<https://ged.scdi-montpellier.fr/florabium45//jsp/nnt.jsp?nnt=2013MON20039>.

Kozlowski, Steve W. J., and Daniel R. Ilgen. "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams." *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 7, no. 3, 2006, pp. 77–124. Disponible sur: <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.

Lycée Descartes « La pyramide de Maslow » s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur:
https://www.lycee-descartes.ac.ma/Medias/CESC/pyramide_maslow.pdf

Perspective Monde « leadership | Définition ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur:
<https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire/1619#>.

Présence Verte Services Hérault. « INTERVENANT À DOMICILE : SERVICE D'AIDE À DOMICILE ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur:
<https://www.presenceverteservices.fr/metiers/agent-a-domicile/>.

Québec « sentiment d'appartenance ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur:
<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/17011354/sentiment-dappartenance>.

Salon des services à la personne. « Les 25 et 26 novembre 2025 – Paris – Porte de Versailles ». Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur:
<https://www.salon-services-personne.com>.

Solidarités.gouv « Aide à domicile | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur:
<https://solidarites.gouv.fr/aide-domicile>.

Solidarités.gouv « Financement des services à domicile : de nouveaux outils pour les gestionnaires et les départements | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles », 30 mai 2022. [En ligne]. Disponible sur:
<https://solidarites.gouv.fr/financement-des-services-domicile-de-nouveaux-outils-pour-les-gestionnaires-et-les-departements>.

UNCCAS « Un temps de coordination incontournable et obligatoire pour les aides à domicile ». s. d. Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.unccas.org/un-temps-de-coordination-incontournable-et-obligatoire-pour-les-aides-domicile>.

1001 Prestations à domicile
«1001prestationsMenage,Jardinage,Garded'enfants,ServiceàdomicileRouen ». s. d.
Consulté le 11 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <http://1001prestations.fr/>.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Photographie de l'extérieur de l'agence	5
Figure 2 : Besoin en ETP de professionnels associé à un sénior selon le lieu de vie et le degré de perte d'autonomie	10
Figure 3 : Pyramide des besoins A. Maslow (1943)	17
Figure 4 : Résultats du questionnaire interne - Vous sentez-vous seul(e) dans votre travail ?	24
Figure 5 : Résultats du questionnaire interne - Souhaitez-vous voir vos collègues plus souvent ?	25
Figure 6 : Résultats du questionnaire interne - La communication interne vous convient-elle ?	26
Figure 7 : Résultats du questionnaire interne - Aimerez-vous participer à des activités avec vos collègues ?	30
Figure 8 : Résultats du questionnaire interne - Y a-t-il un esprit d'équipe à l'agence ?	34
Figure 9 : Résultats du questionnaire interne - Les valeurs de l'agence sont-elles importantes pour vous ?	35
Figure 10 : Résultats du questionnaire interne - Un slogan vous motiverait-il ?	36
Figure 11 : Photographie de 2 intervenantes lors d'une formation "lève-malade"	46
Figure 12 : Photographie lors des remises des cadeaux du calendrier de l'Avent.	49
Figure 13 : Affiche "journée de Noël"	50
Figure 14 : Planning de Gantt - Journée de Noël	51

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les moyens mobilisés pour la journée de Noël	51
--	----

TABLE DES ANNEXES

Annexe I : Enquête interne auprès des salariés	1
Annexe II : Exemple d'entretien réalisé auprès d'une responsable d'agence	8
Annexe III : Exemple de e-mail envoyé aux intervenants pour la journée de Noël	18

Enquête mémoire Julia

Bonjour à tous, 😊

Je m'appelle Julia Vroman, alternante en Master 2 Management des Établissements de santé.

Dans le cadre de mon alternance au sein de l'agence Adénior, je mène une enquête pour mieux comprendre vos ressentis et vos attentes.

L'objectif est d'identifier ce qui peut être amélioré pour favoriser votre bien-être au travail et renforcer l'esprit d'équipe.

Comment participer ?

- L'enquête est **entièrement anonyme**.
- Elle se compose de deux parties :
 - **Enquête quantitative** : Répondez aux questions en attribuant une note de 1 à 4.
 - **Enquête qualitative** : Donnez votre avis librement sur quelques questions ouvertes.

Cela ne prendra que quelques minutes, et **chaque réponse compte** : il n'y a pas de mauvaise réponse, seulement votre ressenti.

Vos retours sont **précieux** pour faire avancer ce projet et contribuer à une meilleure expérience pour tous.

Merci pour votre participation ! 😊

Julia Vroman
Alternante Adénior

* Indique une question obligatoire

1. Vous êtes : *

Une seule réponse possible.

- Aide ménagère
- Auxiliaire de vie

2. Quelle est votre tranche d'âge ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 30 ans
- 30 - 39 ans
- 40 - 49 ans
- 50 - 59 ans
- 60 ans et plus

3. Depuis quand travaillez-vous dans l'agence ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 6 mois
- 6 mois à 2 ans
- 2 ans à 5 ans
- Plus de 5 ans

4. **Vous sentez-vous intégré(e) à l'agence ? ***

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Complètement

5. **Vous sentez-vous soutenu(e) par la direction ? ***

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Complètement

6. **Y a-t-il un esprit d'équipe à l'agence ? ***

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Complètement

7. **Souhaitez-vous voir vos collègues plus souvent ? ***

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Complètement

8. **Connaissez-vous les valeurs de l'agence ? ***

(L'humanité, l'intégrité, la proximité et la qualité)

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Parfaitement

9. **Les valeurs de l'agence sont-elles importantes pour vous ? ***

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Très importantes

10. **Vous sentez-vous seul(e) dans votre travail ? ***

Une seule réponse possible.

- 1 : Jamais
- 2 : Rarement
- 3 : Parfois
- 4 : Souvent

11. **La communication interne vous convient-elle ? ***

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Complètement

12. **Aimeriez-vous participer à des activités avec vos collègues ? ***

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Très intéressé(e)

13. **Êtes-vous fier/fière de travailler ici ? ***

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Très fier/fière

14. **Un slogan vous motiverait-il ?**

(Un slogan est une phrase courte et percutante qui transmet un message positif ou inspirant.)

Une seule réponse possible.

- 1 : Pas du tout
- 2 : Un peu
- 3 : Moyennement
- 4 : Très motivant

Enquête qualitative

Donnez votre avis librement sur quelques questions ouvertes.

15. **Qu'est-ce que vous aimez dans votre travail avec l'agence ? ***

16. **Vous sentez-vous proche de vos collègues malgré le travail individuel ? Pourquoi ?**

17. **Aimeriez-vous participer à des rencontres ou événements avec vos collègues ? Si oui, lesquels ?**

18. **Quelles sont les valeurs importantes pour vous dans votre travail ? ***

19. **Vous arrive-t-il de vous sentir seul(e) dans votre travail ? Si oui, pourquoi ? ***

20. **Que pourrait faire l'agence pour rendre votre travail plus agréable ? ***

Annexe II : Exemple d'entretien réalisé auprès d'une responsable d'agence

Julia : Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien.

Je réalise actuellement un mémoire dans le cadre de mon Master 2 en Management des Établissements de Santé. Ma problématique porte sur la manière de créer un esprit d'équipe et de renforcer l'implication des aides à domicile dans un établissement médico-social, en particulier dans un contexte où les intervenants travaillent majoritairement seuls sur le terrain.

Cet entretien a pour objectif de recueillir votre point de vue, vos ressentis et vos expériences autour de ces thématiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, je vous invite à vous exprimer librement.

L'entretien est anonyme : vos réponses seront traitées de manière confidentielle et aucun nom ne sera mentionné dans le mémoire.

L'enregistrement ne sera utilisé que dans ce cadre-là.

Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant que l'on commence ?

Responsable : Non, nous pouvons commencer.

Est-ce que vous pouvez vous présenter ainsi que votre rôle dans l'agence ?

Responsable : Oui bien sûr. Je suis Hélène Bourdin, responsable de l'agence Petits-fils ici à Villeneuve-d'Ascq. L'agence existe depuis février 2019, donc depuis un peu plus de six ans. Pour ma part, j'ai été recrutée en 2021, ça fait trois ans et demi. J'ai commencé comme responsable de secteur, et je suis devenue responsable de l'agence en avril 2024, donc ça va bientôt faire un an.

Julia : Très bien. Quelle est la taille de l'agence ? Par exemple, combien avez-vous d'aides à domicile, d'encadrants ? Et quel est votre périmètre d'intervention ?

Responsable : Alors, au bureau nous sommes cinq. Moi, en tant que responsable d'agence, deux responsables de secteur qui réalisent les évaluations à domicile et organisent la mise en place des interventions. On a aussi une chargée de recrutement, et une chargée de coordination qui s'occupe davantage de la partie planning et administrative.

Concernant les auxiliaires de vie, on en a environ une cinquantaine. Ça fluctue un peu selon les mois, parfois un peu plus, parfois un peu moins.

Julia : Vous travaillez uniquement avec des auxiliaires ou aussi avec des aides-ménagères ?

Responsable : Non, chez Petits-fils, on travaille exclusivement avec des auxiliaires de vie. C'est vraiment un principe fondamental chez nous. On recrute uniquement des personnes ayant au minimum trois ans d'expérience et un diplôme. Si ce n'est pas le cas, on les accompagne pour obtenir une certification en partenariat avec la Croix-Rouge. C'est une obligation pour intégrer l'agence, et c'est ce qu'on met aussi en avant auprès de nos bénéficiaires.

Julia : Et pour le périmètre d'intervention ?

Responsable : On couvre tout l'est de la métropole lilloise. L'agence se concentre sur une petite partie de Lille (Saint-Maurice, La Louvière...), on va jusqu'à la frontière belge à l'est, on descend jusqu'en Pévèle, et on remonte après Roubaix. Je dirais qu'on couvre une zone d'environ 35 km du nord au sud.

Julia : Comment est organisée la gestion des plannings et la répartition des interventions ?

Responsable : On commence toujours par un entretien avec l'auxiliaire de vie pour bien cerner ses souhaits : quels horaires elle souhaite faire, dans quels secteurs, si elle a des contraintes personnelles, etc.

On fonctionne en mode mandataire, donc ce sont les bénéficiaires qui emploient directement les auxiliaires. Nous, on prend en charge la partie administrative et la mise en relation. Ce système permet de stabiliser les plannings, car une auxiliaire de vie est généralement affectée à un ou plusieurs bénéficiaires de manière fixe.

Cela permet une continuité, une régularité dans le travail, ce qui plaît beaucoup aux auxiliaires et aux bénéficiaires. On leur précise aussi qu'il faut parfois un peu de temps (parfois un mois) pour que le planning soit plein, selon les évaluations en cours. Certaines ont leur planning rempli en un jour, d'autres en quelques semaines.

Julia : Et comment évaluez-vous aujourd'hui l'implication des aides à domicile dans votre structure ?

Responsable : Globalement, elles sont très impliquées. Le fait d'avoir les mêmes bénéficiaires sur la durée crée une vraie relation. Elles connaissent bien les personnes chez qui elles interviennent.

On a très peu d'arrêts "de complaisance", les absences sont vraiment justifiées. Elles savent que leur présence est essentielle. Ce mode de fonctionnement en mandataire favorise un lien fort et une grande régularité. Certaines missions durent des années.

Julia : Avez-vous uniquement des femmes parmi vos auxiliaires ?

Responsable : Presque, oui. Sur une cinquantaine d'auxiliaires, on a deux hommes environ. Ce sont des profils qui sont généralement à temps partiel ou en complément d'une autre activité.

Julia : Selon vous, quels sont les principaux leviers de motivation pour ces professionnelles ?

Responsable : Je dirais en premier lieu la reconnaissance. On essaie de maintenir un lien fort avec elles. On les appelle au démarrage de chaque mission, on fait des contrôles de satisfaction réguliers auprès des bénéficiaires et on leur partage les retours, surtout quand ils sont très positifs.

C'est super motivant pour elles de savoir que leur travail est apprécié. On organise aussi des événements une fois par trimestre pour créer du lien : goûters, soirées pizza, etc.

Pour la Journée Nationale des Auxiliaires de Vie, on a sélectionné certaines qui se sont particulièrement investies et on les a invitées au restaurant pour les remercier.

Julia : Rencontrez-vous des difficultés particulières liées à la motivation ou à l'engagement ?

Responsable : Oui, ça peut arriver, mais c'est plutôt rare. On a un processus de recrutement assez exigeant (trois contrôles de référence), mais malgré ça, on peut avoir de mauvaises surprises.

Il peut y avoir des personnes moins fiables, absentes régulièrement sans justification. Dans ces cas-là, on arrête simplement de leur proposer de nouvelles missions, leur planning se vide naturellement.

C'est rarement un manque de motivation, c'est plutôt lié à la personnalité ou des situations personnelles mal expliquées en entretien. Mais globalement, nos

auxiliaires sont investies, et ce système où elles ne sont pas "envoyées" n'importe où, leur permet de se sentir respectées et reconnues.

Julia : Comment qualifiez-vous la cohésion entre les aides à domicile sachant qu'elles travaillent seules sur le terrain ?

Responsable : Ouais, ben alors nous, justement, comme on fait ces fameux évènements une fois par trimestre, elles ont l'occasion de se rencontrer pendant ces moments-là. Et souvent, quand elles ont des missions en commun, ça leur permet aussi de mettre un visage sur un nom.

Oui, ça arrive surtout sur les grosses missions, où on est plusieurs auxiliaires de vie. Et donc nous, on leur en parle, on leur dit : « C'est un-tel qui vient tel jour », etc. Quand elles viennent en agence, elles ont aussi l'occasion de se croiser.

Et donc ce qu'elles font, c'est que parfois, au sein d'une même équipe — en général, sur les gros volumes, on est à peu près trois, on excède rarement ce nombre chez une même personne — elles ont un cahier de transmission sur lequel elles s'écrivent.

Souvent, elles se transmettent aussi leur numéro de téléphone comme ça, elles peuvent s'envoyer des messages ou s'appeler s'il y a quoi que ce soit. Et je sais que voilà, dans certaines situations, elles deviennent un peu copines, donc elles s'appellent même régulièrement. Ça crée des affinités.

Mais je sais que quand il y a vraiment des points à faire en équipe, nous, ce qu'on leur propose, c'est aussi de les recevoir. Parce que ça reste des métiers très solitaires.

Et alors il y a des auxiliaires de vie à qui ça convient, d'autres à qui ont besoin de lien. Donc elles nous appellent régulièrement, elles passent plus souvent au bureau. Et à contrario, il y en a aussi qu'on va voir une fois tous les trimestres parce qu'elles viennent chercher des gants, elles sont super autonomes, et elles n'ont pas forcément besoin de passer.

Julia : Et quelles sont les initiatives mises en place pour renforcer les liens entre les salariés et les équipes administratives ?

Responsable : Moi, je pense que ce sont ces fameux petits rendez-vous.

Ça fait un peu moins de deux ans qu'on a mis ça en place. Avant ça, pendant les quatre premières années de l'agence, on faisait seulement un événement de fin ou

de début d'année pour les fêtes.

C'était vraiment le seul moment où on invitait toutes les auxiliaires de vie.

Et là, ça fait deux ans qu'on s'est dit qu'il fallait faire des événements de façon plus régulière, donc on a pris ce rythme d'un par trimestre.

Ce n'est pas toujours les mêmes types d'activités. Par exemple, l'année dernière à Pâques, on avait invité les enfants des auxiliaires de vie.

Là, c'est vraiment en discussion avec notre directeur : qu'est-ce qu'on prévoit ?

Nous, on fait des propositions — on aimerait acheter ceci ou cela — et il valide.

C'est lui qui juge si c'est raisonnable ou pas. Il nous donne aussi une enveloppe par repas par exemple, pour ne pas dépasser un certain tarif.

Julia : Est-ce que vous avez observé des initiatives informelles de la part des aides à domicile pour créer un sentiment d'appartenance ?

Responsable : Alors oui, je pense que ce que je vous disais, c'est pas forcément des groupes, mais il y a des binômes qui se créent entre auxiliaires de vie qui s'entendent super bien.

J'en ai deux en tête qui vont manger ensemble tous les mardis. C'est devenu leur petit rendez-vous.

J'en ai deux autres dernièrement qui sont devenues très copines aussi.

On a mis en place des formations de secourisme, elles ont voulu les faire ensemble.

Donc on essaye de favoriser ça, pour qu'elles puissent se retrouver. Ce n'est pas forcément un sentiment d'appartenance à la marque, mais plus un réseau de sociabilité, pour avoir quelqu'un avec qui parler du quotidien.

Et là, ce qu'on aimerait mettre en place, on en a parlé pour 2025, il faut que je trouve le temps, ce sont des groupes de parole sur des thématiques particulières.

Il faudrait que je trouve un psy qui soit OK pour le projet, mais l'idée serait qu'elles puissent parler des difficultés qu'elles rencontrent : accompagnements de fin de vie, personnes atteintes de troubles cognitifs parfois violentes, ce genre de choses.

Elles nous appellent déjà pour en parler, mais je pense que ce serait bien de pouvoir en discuter en groupe, avoir des échanges de bonnes pratiques.

Du style : « moi, face à telle situation, j'ai fait comme ça. »

Et puis on leur donne aussi toujours les petits goodies Petit-fils : stylos, parapluies, etc.

Et on leur souhaite leur anniversaire ! On se met les anniversaires dans nos agendas

et on leur offre un petit cadeau chaque année.

Cette année c'est un bracelet, l'année dernière c'était un coffret de produits de beauté.

On essaie de renouveler chaque année.

Il y a aussi un petit cadeau de Noël. L'année dernière c'était un coffret de sucreries personnalisées.

On les invite par mail, on relance par téléphone ou SMS. Par exemple, pour le resto, j'avais envoyé une vingtaine d'invitations, beaucoup n'avaient pas répondu, donc j'ai relancé. Tous ne viennent pas, mais on fait au mieux.

Julia : Quels sont les moyens de communication que vous utilisez entre les auxiliaires et vous ?

Responsable : Principalement, pour les infos générales type process, invitations, changements importants, je passe par mail.

Par exemple, là en avril, je vais leur demander leurs congés d'été, donc je vais faire un mail à tout le monde.

Pareil pour les changements de process : avant certaines pointaient encore sur feuille de présence parce qu'elles n'avaient pas de réseau ou de téléphone, mais là, à partir de janvier 2025, arrêt total.

Donc mail à tout le monde.

Ensuite, on les appelle beaucoup, on leur écrit aussi pas mal de SMS.

On avait essayé de faire un groupe WhatsApp, mais ça a vite dérapé. Ça parlait de tout et de rien, ça réglait ses comptes...

Donc on a arrêté.

Surtout qu'on a des missions 24h/24, des personnes chez qui on intervient en continu.

Donc maintenant on reste sur le petit cahier de liaison et les échanges en binômes via SMS. Ou alors elles passent par nous pour transmettre une info.

Et l'astreinte de nuit, c'est l'équipe bureau qui la gère, on se la transmet chaque semaine.

Julia : Quelles sont les pratiques ou outils managériaux que vous trouvez les plus efficaces pour maintenir une bonne dynamique d'équipe ?

Responsable : Les événements trimestriels, évidemment.

Mais aussi les petits cadeaux d'anniversaire, les attentions, le lien au quotidien.

On a aussi un CE qui propose des réductions sur les parcs, les cinés, etc., pour toutes les auxiliaires de vie Petit-fils à l'échelle nationale.

Elles reçoivent une newsletter du siège chaque mois, avec des conseils, des recettes, des articles sur différents thèmes : troubles du sommeil, Alzheimer, etc.

On leur propose aussi des formations à distance, rémunérées : Alzheimer, Parkinson, accompagnement en fin de vie, proposer des activités de loisirs...

Il y a aussi Stimulus, une plateforme de soutien psychologique : si elles ont des soucis perso ou financiers, elles peuvent consulter une assistante sociale ou un psy, gratuitement.

Elles l'utilisent peu, mais ça existe.

Et depuis l'an dernier, on a aussi mis en place un fonds de soutien, via des donateurs.

Elles peuvent faire une demande d'aide si elles rencontrent une grosse galère financière ou ont un projet type achat de voiture.

Et pour la formation, ça peut renforcer l'implication.

Par exemple, la gestion du stress est incluse dans MyAcademy.

On travaille avec Hyperia, un organisme dédié aux salariés de particuliers employeurs.

Nous, en tant qu'agence mandataire, on ne peut pas former directement.

Donc les formations sont prises en charge via les contrats entre l'auxiliaire et son employeur particulier.

Et tout est sur la base du volontariat : on leur propose le catalogue, à elles de s'inscrire ou non.

Julia : Est-ce que vous avez des dispositifs de reconnaissance du travail accompli ? Des primes, des récompenses comme une voiture, un téléphone... ?

Responsable : Non, nous on n'a rien de tout ça. Le mode mandataire c'est un peu contraint là-dessus, parce que nous, on n'est pas l'employeur. Petits-fils n'est pas leur employeur. On doit même appeler les moments où on les reçoit ici des « temps conviviaux » ; on ne peut pas parler de team buildings, par exemple. Comme ce ne sont pas nos salariées, on doit garder cette limite. La relation contractuelle est

vraiment liée à la personne chez qui elles interviennent. Donc on ne peut pas leur donner de primes ou augmenter leur salaire, ce n'est pas à nous de décider.

Julia : Est-ce qu'il y a quand même des augmentations ?

Responsable : Chaque année, il y a une réévaluation de leur salaire, oui. Depuis que je suis arrivée, tous les ans voire deux fois l'année dernière, il y a eu des augmentations salariales. Même sans qu'elles les demandent.

Julia : Selon vous, quelles seraient les actions les plus pertinentes pour renforcer l'esprit d'équipe et l'implication des aides à domicile ?

Responsable : Les recevoir, leur montrer de la reconnaissance, leur parler, garder un lien constant. Elles savent qu'on est impliqués aussi dans ce qu'elles font. On s'informe, on demande comment ça se passe chez les bénéficiaires. C'est important qu'elles sentent qu'on est là, qu'elles ne sont pas seules. Et qu'on valorise leur travail, même si ce n'est pas chez nous qu'elles interviennent directement.

Julia : Avez-vous déjà organisé des activités pour les rassembler ?

Responsable : Oui, chaque trimestre. C'est surtout ici à l'agence : goûters, soirées pizza... À Noël, on a fait une animation bingo avec des petits lots à gagner. Et ça fonctionne super bien ! Elles peuvent échanger entre elles, ça crée du lien. Là, on va faire un resto, ce sera la première fois qu'on fait quelque chose à l'extérieur. On avait aussi parlé d'un bowling.

Julia : Est-ce qu'il y a des pratiques inspirantes dans d'autres structures ou secteurs qui pourraient être adaptées ?

Responsable : Pas forcément dans d'autres secteurs, mais dans l'aide à domicile oui. Par exemple, une autre agence regroupe chaque trimestre les auxiliaires de vie qui ont eu leur anniversaire, et elles reçoivent un petit cadeau autour d'un gâteau. C'est sympa. Mais c'est vrai que c'est un métier solitaire, elles sont souvent sur les routes. Et certaines aiment ça. Elles ne cherchent pas forcément à voir leurs collègues.

Julia : Mais d'après les entretiens que j'ai faits dans mon agence, certaines disent qu'une rencontre une fois par mois, ou une heure ou deux par semaine, leur conviendrait.

Responsable : Oui, il faut que ça reste ponctuel. Il y en a toujours une quinzaine qui viennent régulièrement aux événements sur la cinquantaine qu'on a. Les autres préfèrent rester dans leur coin et faire leur travail.

Julia : Et si vous aviez carte blanche pour lancer un projet ?

Responsable : Des événements extérieurs, clairement. Le problème c'est de trouver des créneaux, parce que certaines travaillent de nuit, donc les soirées c'est compliqué. Une journée entière, c'est impossible, il y a toujours quelqu'un qui travaille. Mais une activité extérieure, oui. Le restaurant qu'on va faire, je pense que ce sera un super moment. Le bowling, c'est aussi une idée. À l'agence de Croix, pour Noël, elles ont fait un karaoké. Et on voit les intervenantes dans un autre contexte, elles se lâchent, ce ne sont plus les mêmes !

Julia : Et pour le resto, comment choisissez-vous qui inviter ?

Responsable : Là j'ai fait la liste en pensant à celles qui se sont investies, qui sont méritantes, toujours présentes. J'en ai invité 25, et il y en a 20 qui viennent.

Julia : Dernière question, rien à voir : si une intervenante est malade, comment faites-vous pour la remplacer ?

Responsable : On met en place un contrat de remplacement, en CDD. On leur propose, on voit si ça leur convient : le secteur, le type de mission... Certaines ne veulent pas faire de toilettes lourdes, ou ont des soucis de dos. On essaie de respecter ça. Et si ça se passe bien, on les rappelle en cas de nouveau besoin. Ça évite de changer tout le temps de remplaçantes.

Julia : Et pour les frais kilométriques ?

Responsable : On rembourse 2 euros par déplacement, c'est automatique. Et si elles font des kilomètres pendant l'intervention (courses, etc.), on les paie aussi à la fin du mois, sur justificatif.

Julia : Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ?

Responsable : Oui. C'est un vrai levier, la fidélisation et l'amélioration des conditions de travail des auxiliaires de vie. On a un besoin énorme d'accompagnement des personnes âgées. Le secteur est en tension. Et dans 5 ans, avec le vieillissement de

la génération du baby-boom, ce sera un défi encore plus grand. C'est un métier difficile, physique, qui attire peu. Mais si on veut garder notre personnel, il faut qu'on améliore leurs conditions de travail, la stabilité, la reconnaissance. Ce sera indispensable.

Julia : Un grand merci pour le temps que vous m'avez accordé.

Responsable : Avec plaisir ! Si vous avez besoin pour votre mémoire, n'hésitez pas à me recontacter.

Annexe III : Exemple de e-mail envoyé aux intervenants pour la journée de Noël

Invitation : Journée festive de Noël à l'agence - 18 décembre 🎄 ✨

🎅 ✨ Noël arrive à grands pas, et nous avons hâte de le célébrer avec vous ! ✨ 🎄
Le mercredi 18 décembre, l'agence se met aux couleurs des fêtes pour une journée spéciale pleine de convivialité et de magie. Entre deux prestations, faites un petit détour et venez partager un moment festif avec nous. Les enfants sont les bienvenus ! 👧 👦

Un défi gourmand vous attend :

Si le cœur vous en dit, apportez une préparation sucrée ou salée à partager. Laissez libre cours à votre créativité culinaire et faites pétiller nos papilles ! 🍪 🍪

Merci de nous confirmer votre présence.

Nous sommes impatients de vous retrouver nombreux(ses) pour cette belle journée de fête !

À très bientôt,

Votre équipe administrative 🎄 ✨

ADENIOR Lys-lez-Lannoy
Service à domicile de proximité

1 rue du général Leclerc
59390 LYS-LEZ-LANNOY
Téléphone : 09 81 73 28 23
Email : lys-lez-lannoy@adenior.com

VROMAN Julia

FÉDÉRER LES ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES ET RENFORCER L'IMPLICATION DES AIDES À DOMICILE DANS LES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX : ENJEUX ET STRATÉGIES

Dans le cadre de mon Master 2 en management des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, j'ai choisi de consacrer mon mémoire à une problématique concrète observée lors de mon alternance en agence d'**aide à domicile** : *Comment créer un **esprit d'équipe** et renforcer l'**implication** des aides à domicile dans un établissement médico-social où les professionnels travaillent majoritairement **seuls sur le terrain** ?*

À travers une méthodologie mixte combinant un questionnaire diffusé en interne et des entretiens menés avec des responsables d'agences, j'ai analysé les **attentes des intervenants**, les **freins organisationnels** et les **leviers existants** pour améliorer leur engagement.

L'objectif de ce travail est de proposer un **plan d'action** composé de mesures concrètes, réalistes et facilement adaptables, en vue d'encourager un management plus humain, collaboratif et fédérateur dans le secteur de l'aide à domicile.

Mots-clés : **aide à domicile, esprit d'équipe, implication, seuls sur le terrain, attentes des intervenants, les freins organisationnels, leviers existants, plan d'action.**

As part of my Master's degree (Master 2) in Management of Health, Social, and Medico-Social Establishments, I chose to dedicate my thesis to a concrete issue observed during my work-study placement in a home care agency: *How can team spirit be fostered and the involvement of home care workers strengthened in a medico-social establishment where professionals work mostly alone in the field?*

Using a mixed-methods approach combining an internal questionnaire and interviews with agency managers, I analyzed the expectations of care workers, the organizational obstacles they face, and the existing levers to improve their engagement.

The objective of this work is to propose an action plan made up of concrete, realistic, and easily adaptable measures, with the aim of encouraging a more human, collaborative, and unifying management approach in the home care sector.

Keywords: **home care, team spirit, involvement, working alone in the field, worker expectations, organizational barriers, existing levers, action plan.**