

24ème Congrès AGRH à Paris du 20 au 22 novembre 2013

« La GRH : pour une connaissance praticable »

« UNE MEILLEURE APPREHENSION DES PRATIQUES DE REMUNERATION ET DE FORMATION DANS LE SECTEUR DE L'AIDE A DOMICILE »

Ilda Ilse ILAMA

Post-doctorante à TELUQ – Université du Québec

Docteure en Sciences de Gestion (IAE – Université Montpellier 2)

Laboratoire de Recherches: MRM- ORHA

Sophia Belghiti-Mahut

Maîtresse de Conférences- HDR Université Montpellier 3

Laboratoire de Recherches: MRM- ORHA

Alain Briole

Professeur à l'Université Paul Valéry-Montpellier3

Laboratoire de Recherches: MRM- ORHA

Coordonnées : MRM-ORHA-Université Montpellier 2-Bât 19-Case Courrier 28.

Place Eugène Bataillon-Montpellier, 34095, cedex 5.

E. mail : ildailseilama@hotmail.fr

Résumé :

Cette communication est basée sur une recherche qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs qui ont été analysés avec le logiciel Tropes V.08. L'objectif de ce papier est d'explorer certaines pratiques de GRH dans le secteur de l'aide à domicile. Nous retenons principalement les pratiques de rémunération et de formation qui constituent de réelles sources d'inquiétude dans un contexte d'avenir. Ces deux pratiques sont en effet décriées, par la littérature, comme étant problématiques. Dans cette optique, nous présentons d'abord les pratiques de rémunération et de formation spécifiques dans le secteur. Puis nous exposons les résultats de notre étude, qui permettent de mettre en avant une importante absence de marge de manœuvre des praticiens quant à la rémunération et à la formation des salariés.

Mots clés : Service à la personne, aide à domicile, pratiques de GRH, rémunération, formation.

« UNE MEILLEURE APPREHENSION DES PRATIQUES DE REMUNERATION ET DE FORMATION DANS LE SECTEUR DE L'AIDE A DOMICILE »

Introduction

Malgré un certain ralentissement, le secteur des services à la personne reste dans un développement continu. Parmi ses nombreuses activités, l'aide à domicile aux personnes âgées et handicapées, connaît la même dynamique, avec des singularités assez prononcées. Le papy-boom, la progression d'un environnement solidaire et social et son établissement dans les politiques macro-économiques (Boyer, 2006), la prédominance d'un état d'esprit de régulation des populations (Foucauld, 2004), pour ne citer que ces éléments favorisent la croissance de ce secteur. L'insertion des entreprises privées, des opérateurs assurantiels dans le secteur des services à la personne s'accompagne d'une rationalisation économique progressive. Conjointement à la question de création de valeur (et d'emplois) et son contrôle, se pose également celle de la performance qui ne peut se limiter au seul jeu des agents économiques engagés dans ce nouveau marché (Paugam, 2007) : le service d'aide à domicile s'inscrit plus que d'autres, dans des valeurs de solidarité que plusieurs observateurs estiment menacées par la croissance du secteur.

Du point de vue de la GRH, l'enjeu de la régulation économique et technique du secteur des services à la personne peut aussi passer par la gestion de la qualité de l'emploi, et particulièrement la rémunération et la formation¹ des salariés. Dans ce contexte La professionnalisation des gestionnaires des différentes organisations est déterminante, notamment leurs aptitudes à mettre en place des outils de gestion permettant véritablement de développer des politiques RH pour les entreprises du secteur.

La qualité de service permet d'articuler les deux dimensions sociale et économique qui guident le questionnement sur l'évolution du secteur. Qu'on l'envisage d'un point de vue méthodologique comme vecteur de mutation organisationnelle (Amadiou & Cadin, 1996 ; Courpasson & Livian, 1991), comme un élément de développement de dialogue (Gadrey, 1996), la qualité de service constitue un cadre dans lequel peuvent s'intégrer la globalité des enjeux : les pratiques d'emploi dans ce secteur.

L'objectif de ce papier est de présenter les pratiques de rémunération et de formation des salariés dans le secteur de l'aide à domicile telles qu'elles sont perçues et présentées par les managers du secteur.

Ainsi, qu'en est-il de la formation et de la rémunération des salariés dans le secteur de l'aide à domicile ?

Et, qu'en est-il des perceptions des managers, de leurs pratiques en termes de rémunération et de formation ?

¹ La qualité de l'emploi, est un concept multidimensionnel dont certaines de ces dimensions sont également caractéristiques des pratiques de GRH. La recherche dont est issue ce papier (recherche doctorale) s'inscrit dans un champ plus large qui intègre plusieurs volets des pratiques de GRH, ce papier privilégie uniquement les dimensions Rémunération et Formation.

Il est indéniable, qu'en termes d'images, ces deux dimensions de la gestion des ressources humaines sont loin d'être représentées avantageusement dans les discours relatifs à ce secteur. Alors, y-a-t-il conformité entre ce que le secteur renvoie comme image des pratiques et les perceptions des managers de leurs propres activités ?

Répondre à ce questionnement revient à présenter dans une première partie le champ de l'aide à domicile et sa spécificité. Nous insistons aussi sur les travaux relatifs à la formation et à la rémunération dans ce secteur, sur le rôle des pratiques de GRH dans les services et l'intérêt qu'auraient les managers du secteur des SAP à les adopter.

Une seconde partie est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de notre étude empirique.

1. La rémunération et la formation : des dimensions essentielles en GRH

La qualité de l'emploi est un concept relativement ancien. A la fin des années 1990 il a suscité un grand intérêt aussi bien dans le champ académique que dans les débats publics et de politique économique (Davoine, 2007 ; CEE, 2006). Au niveau Européen lors du sommet de Laeken en 2000, la qualité de l'emploi est identifiée comme un concept multidimensionnel (Commission Européenne, 2001). Par l'expression « pratiques de gestion » les généralistes et penseurs de la gestion sous-entendent ordinairement un « ensemble de manières de faire » typique à une organisation ou à un ensemble d'organisations qui les appliquent (Guérin et Wils, 1991). La rémunération tout comme la formation, sont des caractéristiques de ces pratiques de GRH.

Dans un environnement où le marché de l'offre d'emploi est davantage compétitif, la mise en place de stratégies de gestion des ressources humaines représente un élément essentiel pour le déploiement des organisations. Tout comme d'autres secteurs d'activité économique, les organisations de service à la personne se doivent aussi d'accentuer leur attention sur la qualification de leur main-d'œuvre et d'innover dans leurs pratiques de gestion du personnel. L'adoption d'une méthode de GRH et l'adéquation de ses politiques avec les certitudes constituent des avantages primordiaux pour toute organisation d'aide à domicile voulant fidéliser leurs salariés et faire face à la concurrence profitablement. (AGIRcarrières, 2006)

1.1. Le champ de l'aide à domicile

Sans revenir sur son identification, il faut rappeler que dès les années 2004-2005, de nombreux travaux et rapports officiels participent largement à la connaissance et la compréhension des SAP (rapport du Commissariat Général du Plan, 2005²; rapport du CERC, 2008).

Le secteur de l'aide à domicile occupe une place spécifique dans les services à la personne et cela à travers la nature des emplois et les personnes visés. L'aide à domicile définit, en même temps un *espace géographique*, étant donné que comme son nom le précise l'aide dont nous parlons se déroule dans un endroit assez précis et marqué, à savoir le domicile des personnes qui vont être l'objet de l'aide, cependant elle définit également un *espace affectif*, dans la mesure où le domicile est occupé par la personne qui y vit, souvent depuis d'assez longues années, ce qui sera ici le cas des personnes dites « âgées » dont certaines vivent dans le même appartement depuis cinquante ans voire plus. L'aide à domicile définit aussi un *espace politique*, car il représente l'enjeu des politiques publiques d'aide (Leduc, 2001).

Le service peut être rendu suivant trois modes de fonctionnement (CERC, 2008 ; Balzani 2010) : celui de *l'emploi direct, ou gré à gré* qui est assez majoritaire, *le mode mandataire* et *le mode prestataire* à travers lequel le client rémunère une structure qui s'occupe de réaliser les prestations. C'est ce troisième mode qui nous intéresse ici ; en effet de nombreux acteurs utilisent ce mode d'intervention, notamment les acteurs historiques (Gallouj, 2008), de par leur ancienneté et présence sur le terrain. On en distingue principalement trois. D'abord les associations agréées qui sont très nombreuses dans le secteur des SAP. Ensuite le secteur public représenté par les CCAS (centre communal d'action sociale). Puis les structures d'insertion largement accrues à partir des années 1980, et représentées par les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires, les régies de quartier etc.

Les responsables hiérarchiques directs des salariés sont désignés comme des responsables de secteur, ils ont, en charge le management des aides à domicile. Ces responsables sont plus

² Référencé sous Bentoglio.

proche des salariés voire des clients. Les postes de responsable de secteur constituent une spécificité des organisations prestataires. En évoluant du bénévolat vers le salariat ils se sont renforcés dans un environnement de professionnalisation des organisations.

Les responsables de secteur ont un triple rôle d'intermédiation :

-Entre les salariés et les usagers, ils sont les uniques professionnels (autres que les aides à domicile) à se rendre au domicile des particuliers. Ils peuvent ainsi servir de médiateur entre les salariés et les bénéficiaires des services par exemple lorsqu'il faut rappeler à l'utilisateur les activités que les salariés ne peuvent pas faire.

-Entre les salariés et l'association (employeur), les employeurs ont très peu de relations directes avec les aides à domicile, les responsables de secteur représentent les seuls supérieurs hiérarchiques avec qui les intervenants à domicile sont en contact.

-Entre les usagers et les associations (prestataire). Lorsque le bénéficiaire de l'aide n'est pas satisfait il en réfère au responsable de secteur et c'est ce dernier qui communique l'information à l'équipe de direction. A l'inverse lorsque la direction envoie des informations aux usagers (courriers) ce sont les responsables de secteur qui en assurent la bonne compréhension par les usagers. L'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles (U.N.A.S.S.D.)³ décrit le responsable de secteur de la manière suivante : *Premier degré d'encadrement au sein des services d'aide et d'accompagnement à domicile, le responsable a un « rôle pivot » entre la personne qui intervient à domicile et le bénéficiaire de l'aide. Il garantit la mise en place et le suivi du plan d'aide en regroupant les ressources humaines utiles.*

Des éléments comme le faible niveau des rémunérations, des qualifications peu reconnues et faibles sont des spécificités répétitives de ce type de métier aussitôt reconnues par la profession (CERC, 2008).

1.2. La rémunération et la formation des salariés : des pratiques assez mitigées dans le secteur de l'aide à domicile

La rémunération est une contrepartie du travail du salarié, décidée à l'intérieur du contrat de travail sous réserve des privilèges provenant des accords collectifs, des habitudes de l'organisation ou des promesses unilatérales de l'employeur (Peretti, 2005). Une politique de rémunération est certainement complexe, elle est au centre de divers intérêts et contraintes Sire (1993). D'une part la rémunération représente un coût pour l'organisation et son montant doit être une source d'attention à cause de la compétitivité. D'autre part, elle est un outil de motivation et d'implication du personnel de l'organisation. Ainsi elle favorise le dynamisme et la compétitivité.

En relation avec le secteur de l'aide à domicile, Devetter et *al.*, (2009) ; Dussuet (2007) constatent de manière générale que les emplois sont de mauvaise qualité. De fait, *on y trouve des activités où les bas salaires sont à la norme*. Plus de 70% des aides à domicile et des employés de maison sont très peu rémunérés (Ponthieux et Concialdi, 2000). Les durées de travail sont partielles se cumulant avec le faible niveau des qualifications reconnues (Dussuet, 2007). Cette partialité des temps de travail pourraient expliquer la faiblesse des rémunérations. Dans une étude effectuée pour le compte de l'ARACT⁴, Contassot et Mauge, (2008) remarquent que la rémunération représente une des dimensions les plus importantes pour les aides à domicile.

³ www.una.fr/3858-S/responsable-de-secteur.html

⁴ Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Par ailleurs, la formation qui constitue un moyen de transfert de connaissance et de savoir-faire aux employés, se définit comme l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels, voire aux modifications de l'organisation du travail qu'elles soient technologiques et économiques (Peretti, 2005).

C'est alors un groupe d'actions accompagnés ou non d'une promotion, dont l'objectif consiste à valoriser les salariés. Cette notion est généralement accompagnée de valeurs comme le perfectionnement, l'apprentissage, l'initiation, l'accueil ou l'entraînement (Sékiou et *al.*, 2007 ; Plane, 2003).

Toutefois, cette dimension valorisante et valorisable de la GRH demeure largement « mitigée » dans le secteur de l'aide à domicile.

En effet, dans ce secteur les niveaux de qualification restent faibles : moins d'un intervenant sur cinq possède un diplôme en Languedoc-Roussillon. Dans cette même optique (Ennuyer, 2010) parle d'une non-qualification massive des aides à domicile. En 2007, le PES Hérault⁵ a constaté que les Organismes Agréés de Service à la Personne (OASP) connaissaient des difficultés concernant le recrutement des salariés et le maintien durable des emplois. Cette même étude a mis en avant « une transmission imparfaite des informations ». De fait, les résultats montrent un défaut de suivi, de soutien des intervenants. Et au niveau de la formation, 84% des interviewés déclarent n'avoir jamais suivi de formation dans leur emploi.

En somme cette étude comme les précédentes souligne une fois de plus le problème de qualité de l'emploi dont souffrent les métiers de l'aide à domicile dans leur absence de reconnaissance, qui peut dans une large mesure, passer par des pratiques attentives et formalisées (Honneth, 2002 ; Margalit, 1996). Ces éléments non exhaustifs nous interpellent sur les réalités des pratiques de GRH dans ce secteur et justifient une interrogation directe des praticiens.

Ce discret détour par la rémunération et la formation des aides à domicile, interpellent sur l'intérêt qu'auraient les employeurs à améliorer leurs pratiques en matière de gestion des employés. En effet, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) peuvent constituer un élément indispensable dans l'amélioration de la productivité individuelle et donc de l'efficacité de l'entreprise (Brown et *al.*, 2009). Le turn-over des salariés de l'aide à domicile étant considérable dans ce secteur, les employeurs gagneraient davantage en améliorant leurs pratiques de GRH.

Encore faut-il avoir analysé ces pratiques et avoir pris connaissance de leur insuffisance ou de leur manquement ! La question demeure ainsi : qu'est-il des pratiques de formation et de rémunération exposées dans notre échantillon ?

2. Apports d'une étude empirique

2.1 Echantillon et technique de recueil d'information

2.1.1 Échantillon et technique de recueil d'information

Une étude qualitative a été effectuée auprès des organisations d'aide à domicile principalement en Languedoc-Roussillon et pour certains à Paris. Cinq entreprises privées, deux CCAS⁶, et huit Associations. Des entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne de 1h 30 heure, ont été réalisés, auprès de 15 managers. Parmi les managers interrogés, certains sont responsables de leur structure (entreprises privées), d'autres sont des

⁵Pôle Emploi Service Hérault.

⁶Centre Communal d'Actions Sociales

responsables de secteur (associations) ou directeur du service vieillesse et responsable de secteur (CCAS). La taille et l'ancienneté des organisations est assez variables. Au niveau des entreprises le nombre de salariés varie de trois à plus de 40. Au niveau des CCAS et les associations le nombre des salariés va de 100 à plus de 500. L'ancienneté des structures quant à elle varie de 1 an à plus de 30 ans toutes structures confondues. L'origine professionnelle des interviewés n'est pas tout à fait la même. Au niveau des entreprises certains responsables sont d'anciennes aides à domicile, des secrétaires de direction ou des comptables. Concernant les CCAS et les associations, certains ont toujours été responsables de secteur. Les diplômes obtenus par ces gestionnaires méritent également d'être mentionnés ici dans la mesure où ils ont en charge le management du personnel et des bénéficiaires de l'aide. S'agissant des entreprises privées (BEP sciences sanitaire et sociale, BTS secrétaire et assistante de direction, DESS en Banque Finance et un diplôme d'école de commerce, Master droit). Au niveau du CCAS (Maîtrise en administration économique et sociale, diplôme de rédactrice), et quant aux associations (Maîtrise de langue étrangère appliquée, Maîtrise des sciences de gestion, licence de gestionnaire en sanitaire et sociale option gérontologie, diplôme d'état de conseillère en économie sociale et familiale, Master sanitaire et sociale....). L'échantillon est composé d'un seul homme et de 14 femmes. L'âge moyen des femmes est de 38,8 l'homme en a 33.

2.1.2 Choix d'analyse retenue

L'analyse de données textuelles (ADT) contient diverses méthodes, de nombreux outils dont l'objectif est de mettre à jour l'information nécessaire que contient un texte. Toutes les données textuelles recueillies peuvent être traitées de manière diverses avec des objectifs distincts (Fallery et Rodhain, 2007).

Nous avons opté pour une analyse sémantique à l'aide du logiciel Tropes V.08 développé par Molette et Landré sur la base des travaux de Ghiglione (Manuel de Tropes, 2011). Il constitue un outil d'analyse textuel assez notoire et employé par les chercheurs en sciences sociales et en sciences de gestion. Trébuq (2004, p.2) valorise la participation de « *moyens technologiques innovants* » afin d'effectuer des analyses automatiques de contenus ainsi que des analyses cognitivo-discursives⁷.

Pour notre analyse, nous nous sommes basés d'une part sur les mots récurrents « Références utilisées »⁸. D'autre part sur les verbatim « propositions remarquables »⁹. L'objectif de ce papier est d'appréhender les pratiques des managers du secteur de l'aide à domicile en matière de rémunération et de formation. Le but étant de fournir des éclairages pertinents et utiles aux praticiens.

⁷Ce genre d'analyses a été déployé par Ghiglione et Blanchet 1991, Ghiglione et *al.*, 1998. Cité par Trébuq (2004). lexicomtrica.univ-paris3.fr/jadt/jadt2004/pdf/JADT_104.pdf

⁸Regroupées par classes. Répond à la question sur quoi porte ce texte (dans le langage de Tropes)

⁹Dans le langage de Tropes. Elles résument les parties les plus caractéristiques d'un texte.

2.2 Résultats sur les pratiques en matière de rémunération et de formation des salariés

Pour chacune des dimensions, nous exposerons successivement les pratiques et les difficultés rencontrées, en les dissociant pour les entreprises, les CCAS, ensuite les associations.

2.2.1 La rémunération : une pratique marquée par une absence de marge de manœuvre

-La rémunération : des pratiques majoritairement basées sur la convention collective

-Les pratiques des entreprises privées.

Analyse des résultats : prise en compte de la convention collective des associations, prise en compte de l'évolution du smic, mais des charges patronales contraignantes.

Pour l'un des responsables de structure, la convention collective des associations est d'une grande utilité car actuellement les entreprises privées dans ce secteur n'ont pas de convention collective. Donc il se base sur la convention collective des associations pour rémunérer les salariés. Certains précisent qu'ils suivent l'évolution du smic afin de rémunérer leurs salariés. D'autres précisent rémunérer leurs salariés au-dessus du smic dans la mesure où le métier effectué est difficile, les heures supplémentaires sont payées et les congés payés également. Mais certains responsables déclarent ne pas prendre en compte l'ancienneté dans la rémunération mais plutôt l'assiduité du salarié et annualiser le temps de travail.

Entretien E : « Ecoute, moi je suis les lois en vigueur, tout récemment le smic il a augmenté donc moi aussi j'ai fait pareil. Là ce n'est pas le salaire d'un cadre, mais ils sont rémunérés au smic. Et comme là le smic a augmenté moi aussi j'ai augmenté. C'est en fonction du nombre d'heures aussi ».

Des responsables précisent vouloir valoriser cette activité et donc le secteur, par la rémunération mais le problème se situe, à leurs yeux, au niveau des charges patronales qui sont contraignantes.

-Les pratiques du CCAS en matière de rémunération

Analyse des résultats : prise en compte de la convention collective, volonté de rémunérer plus mais sous autorisation.

Les deux responsables interviewés précisent que les salariés sont rémunérés au-dessus du smic, tout en se référant à la convention collective. La rémunération est « à la tâche ».

Entretien F : « On est au-dessus du smic, pour les aides à domicile en contrat privé, et les titulaires du CCAS elles sont agent social, (...).

L'un des responsables affirme bien vouloir payer davantage les salariés, mais étant sous autorisation d'une collectivité territoriale, cela n'est pas possible.

-Les pratiques des associations en matière de rémunération

Analyse des résultats : utilisation d'une convention collective, toutefois absence de primes

La majorité des responsables de secteurs se basent sur la convention collective pour rémunérer les salariés. Cette convention règle, sur la totalité du territoire, les relations entre

les organismes d'aide ou de maintien à domicile à but non lucratif adhérents des fédérations signataires et les personnels qu'ils emploient (Conventions collectives, 2010). Dans un souci de lutte contre la précarité, la modulation des salaires est entrain de devenir une norme au sein de ces associations. Un accord par rapport aux temps modulés dans le champ de l'aide à domicile a été signé le 30 mars 2006. Il est question de la résolution d'une durée annualisée de travail pour chacun des salariés. Elle remplace la durée mensuelle ou hebdomadaire de travail inscrite à l'intérieur du contrat de travail. Pour tous les salariés qu'ils soient en CDD ou en CDI, les heures réalisées, au-delà ou en deçà de l'horaire hebdomadaire moyen (35 heures pour un temps plein), se compensent systématiquement dans le contexte de la période annuelle optée. 40 heures par semaine est le seuil supérieur à ne pas dépasser et 28 heures est le minimum (Accord de la branche de l'aide à domicile relatif au temps modulé, 2006)¹⁰. On entend ici que les salariés ont un même salaire tous les mois. Un seul responsable de secteur précise que les salariés sont payés au smic et à la tâche et qu'il n'utilise pas de convention collective, ni de prime, il n'y a pas d'ordre de mérite. L'une des raisons évoquées est que le personnel employé en général n'est pas formé, il n'a droit ni à une prime, ni à un ordre de mérite.

Entretien H : « On suit les pratiques de notre accord de branche, de la convention collective, donc elles sont rémunérées, en fonction de leur diplôme et de leur niveau dans le diplôme ».

Toutefois nombreux sont les responsables qui mentionnent un brouillage au niveau des catégories des intervenants. Cela signifie qu'il peut arriver qu'une aide à domicile non diplômée puisse effectuer le même travail qu'une auxiliaire de vie titulaire d'un diplôme. Par ailleurs, d'autres déplorent le manque de qualification de certains salariés. Certains responsables n'embauchent que des aides à domicile non diplômées, par manque de moyen car ils ne perçoivent pas d'aides du conseil général.

En somme, en matière de rémunération, parmi les gestionnaires interviewés, certains rémunèrent les salariés au-dessus du smic, d'autres appliquent la convention collective, et d'autres les rémunèrent à la tâche. Toutefois ces pratiques ne sont pas exemptes de contestes, liées entre autres aux charges patronales. Faute d'un grand nombre de salariés qualifiés, certaines organisations sembleraient impuissantes face au brouillage des tâches au niveau des salariés. Il y a des responsables qui ont également conscience de la pénibilité du travail effectué par les salariés, ce qui montre une certaine bienveillance de la part des gestionnaires, notamment dans le secteur associatif.

2.2.2 La formation face au problème du financement

-Les pratiques des responsables d'entreprises

Analyse des résultats : des remises à niveau sur les premiers secours, mais parfois absence de formation pour des causes liées à l'organisation.

Les pratiques sont assez partagées. Certains ne forment pas leurs salariés pour diverses raisons comme l'ancienneté de l'organisation ou bien celle des salariés, mais un des responsables de structure n'encourage pas ses salariés à la formation car il estime que les salariés perdent du temps en se formant ; et il ne se considère pas comme un manager qui va

¹⁰www.gazette-sante-social.fr/.../services.../combien-travaillent-aide-a-domicile-prive-non-lucratif.php

inciter ses salariés à se former¹¹. D'autres fournissent des efforts dans ce sens, en organisant des remises à niveau concernant les formations des premiers secours. Par exemple une femme de ménage qui a effectué de l'accompagnement, peut prétendre au bout de trois ans à faire une VAE afin d'obtenir le diplôme d'auxiliaire de vie. Aussi des contrats sont signés avec la CCI, ou avec d'autres organismes qui proposent à l'entreprise des programmes de formations. Toutefois, si l'entreprise a moins de trois ans d'existence il n'est pas possible de faire des propositions de VAE. Un responsable nous confie la valeur qu'il accorde aux salariés, et considère qu'ils font la valeur d'une organisation. En d'autres termes, sans les salariés il n'y aurait pas de structure, dès cet instant la logique devrait être l'amélioration continue de la qualité et la diminution du turn-over. Mais la grande difficulté est de pouvoir trouver des fonds afin de financer en même temps les cours pédagogiques et le salaire.

Des pratiques de certaines organisations sont également dénoncées. Il existerait des structures dont leur premier objectif n'est pas de garder les salariés dans la mesure où cela leur reviendrait cher. Et ces dernières se basent sur des conventions collectives qui auraient prévu qu'à partir d'un an d'ancienneté par exemple du salarié, s'il tombe malade son salaire serait tout de même maintenu. Donc, face à la réglementation, il existe des structures qui préféreraient ne pas garder les salariés.

Un autre responsable précise former lui-même ses salariés. Aussi tous les salariés peuvent bénéficier d'une formation à cause du DIF, car en tant qu'employeur une partie des charges patronales sont versées pour la formation des salariés. Ainsi ceux qui veulent effectuer des formations peuvent le faire, et le responsable précise que tout repose sur la volonté individuelle des salariés à se former. Des encouragements sont adressés aux salariés afin qu'ils effectuent des formations.

Toutefois, le manque de temps des salariés et leurs engagements familiaux sont mis en avant par les responsables « *Cependant les gens en général n'ont pas souvent beaucoup de temps ils ont des engagements familiaux donc ils n'ont pas forcément tout le temps, le temps de suivre des formations* ».

- *Les pratiques des responsables de secteur du CCAS*

Analyse des résultats : DEAVS, VAE, partenariat avec l'institut de formation, formation sur la maltraitance etc.

Un responsable de secteur des CCAS présente des pratiques comme la formation du DEAVS soit au titre de la VAE ou au titre d'un partenariat avec l'institut de formation. Des stagiaires sont accueillis et formés au sein de l'organisation. Qu'il s'agisse des salariés qui ont passé la VAE ou ceux qui sont en formation longue du DEAVS, le responsable constate que toute l'équipe parvient à une « *évaluation rapide* », un « *diagnostic d'intervention* » et non simplement une « *intervention technique* ». Un module sur les rôles et missions des aides à domicile est également effectué par le CNHST et dispensé par le psychologue du service, et qui se déroule sur deux jours, il y a un apport théorique, complété par des actions pratiques « *exemple : vous intervenez au domicile d'une personne âgée qui a besoin d'une coupe de cheveux, la personne âgée vous demande votre participation ou votre aide, que lui proposez-vous* », le psychologue est là pour expliquer. Selon un responsable, la formation est utile car elle permet de mieux connaître le bénéficiaire. « *Au niveau des formations c'est important parce que plus ils sont formés, plus ils connaissent les personnes* ». Des remises à niveau sur le premier secours sont régulièrement faites. Puisque l'organisation est un CCAS et donc intégrée à la fonction publique, il y a une cotisation au CHSCT,¹² les salariés ont ainsi

¹¹Ce positionnement est assez marginal, il faut le souligner.

¹²Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

des formations sur la maltraitance et bienveillance des bénéficiaires de l'aide qui s'avèrent assez nécessaires. Car le responsable du CCAS considère que la formation a un impact sur la qualité de service fourni par les salariés.

Entretien G : « On a fait là dernièrement le secours, donc elles ont toutes le premier secours, on est CCAS donc fonction publique donc on cotise au CHSCT et au CGT, et donc elles ont ces formations (...) prévenir les maltraitances des personnes âgées, les conditions de la bienveillance (...) ».

- ***Les pratiques des responsables de secteur des associations***

Analyse des résultats : des formations tout au long de l'année, parfois non qualifiantes.

Des formations sont effectuées tout au long de l'année. Des formulaires indiquant les souhaits de formations sont distribués aux salariés et des adaptations sont faites en fonction des différents niveaux. Ainsi, les formations proposées sont « *la formation sur l'accompagnement en fin de vie, le processus de deuil, la formation sur l'alimentation, santé hygiène de vie de la personne âgée, la formation sur la communication non verbale, la formation sur l'usure professionnelle, une formation de base sur les techniques d'entretien du domicile, une formation gestion du stress, une formation à la fonction de tuteur, une formation de premier secours, ensuite des formations sur les fonctions ou techniques de management* ».

Un responsable indique que des accords avec des partenariats institutionnels sont signés afin de former les salariés et chaque année de nombreux modules de formation sont proposés aux salariés.

« *Sur un effectif fixe de cent cinquante personnes, on a la moitié du personnel qui sera au moins en module de formation* ». Ce responsable précise aussi que bien qu'il y ait des difficultés de remplacement lorsque les titulaires sont en formation, de gros engagements ont été faits en ce sens. Ce n'est pas l'association qui finance les formations mais ce sont des fonds, c'est l'OPCA, le budget de l'organisation pour le plan de formation est utilisé ainsi que les financements de la MSA « *Donc on utilise à fond les financements* ». Cependant ce responsable souligne l'arrêt momentané de la promotion des qualifications denses, car il y a une « *barre des financeurs* ».

D'autres responsables expliquent que les formations sont internes, elles ne sont pas qualifiantes, c'est-à-dire qu'elles ne fournissent pas un diplôme. Mais ce sont tout de même des formations qui sont utiles dans la mesure où elles « *valorisent le salarié* », elles lui permettent d'acquérir des compétences et de les adapter au bénéficiaire de l'aide. Ces formations leur permettent aussi de rencontrer d'autres salariés, ainsi que les responsables et de pouvoir échanger sur les situations de travail, les difficultés rencontrées. Les formations mises en avant sont « *la maladie d'Alzheimer, les pathologies dues à la vieillesse en général, les accompagnements de fin de vie, l'alimentation, les formations de base qui sont bien pour les personnes qui arrivent et qui n'ont pas du tout de connaissance en la matière donc on a le premier secours (..)* ». Le nombre de salariés en formation est réduit. Certains salariés en parallèle passent le DEAVS en VAE. Aux salariés en CDD, des groupes de parole leur sont uniquement réservés avec un psychologue, cela, dans le but de leur permettre de s'exprimer et d'échanger avec les autres salariés.

Entretien k : « *On a des formations qui sont internes, ce sont des formations qui ne donnent pas un diplôme, qui vont permettre à l'aide à domicile de monter en compétences. Ça ne fournit pas un diplôme comme le diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale.*

Toutefois, les formations qualifiantes ont été revues à la baisse faute de financement. La gestion des plannings empêche quelques fois de former tous les salariés. « *Les possibilités du*

nombre de formation sont limitées. Elles peuvent faire une ou deux formations par an, parce qu'après quand même les places sont très limitées, c'est peut être le bémol, on aimerait peut être qu'elles en fassent un peu plus (...) ». Il n'est pas possible de les mettre en formation tous les mois car le problème de gestion des plannings se pose et cela constitue une difficulté majeure. « *Déjà c'est très compliqué de les mettre en formation pour nous au niveau des plannings donc voilà après c'est le bémol (...) ».*

Chaque année, bien qu'il existe un budget consacré à la formation, il est mis en avant un problème de financement qui ne permet pas de former tous les salariés, hormis le problème de gestion des plannings.

En somme, au niveau de la formation les pratiques sont on ne peut plus divergentes. D'aucun ne forment pas pour le moment pour cause d'ancienneté. D'autres signent des partenariats pour y parvenir et bien d'autres font des formations mais non qualifiantes. Un certain clivage entre les responsables des associations et CCAS d'une part, et les responsables des entreprises d'autre part est certainement à souligner.

Conclusion et discussion

L'ensemble de ces résultats confirme finalement les tendances lourdes du secteur de l'aide à domicile en matière de rémunération et de formation des salariés. Bien que certaines études dans montrent une faiblesse de la rémunération des aides à domicile (Devetter & al., 2009), certains gestionnaires disent rémunérer leurs salariés au-dessus du smic, car ils ont conscience de la difficulté du métier. Par ailleurs ils soutiennent que le système de modulation du temps de travail réduit la précarité de plusieurs salariés. Une étude exploratoire sur les représentations de la rémunération par les aides à domicile (Ilama & al., 2010), précise que certains salariés sont satisfaits de leur rémunération car « leur salaire est conforme à la loi c'est-à-dire au smic ». Cette position vient conforter les pratiques des managers en matière de rémunération. En revanche, des salariés insatisfaits répètent que le « salaire n'intègre pas l'effort effectué et l'énergie dépensée » et ils précisent également que « les paramètres entourant leur métier ne sont pas valorisés ». Au niveau de la formation, certains travaux insistent sur le problème de qualification des salariés, et du manque de formation (Cerc, 2008 ; Ennuyer, 2010).

Dans cette enquête, les résultats sont assez révélateurs de cette défaillance, s'il existe des actions de formation, elles ne sont souvent pas qualifiantes et manifestement, il y a une confusion largement répandue, entre les formations requises pour s'adapter ou améliorer ses conditions de travail, et les formations qualifiantes ou donnant accès à une promotion dans l'activité.

Des recherches empiriques soutiennent que l'emploi dans ce secteur est médiocre (Devetter, et al., 2009). Bien d'autres encore révèlent des insatisfactions des salariés sur certaines composantes de leur emploi (Contassot et Maurage, 2008 ; PES 34, 2008 ; Ilama et al. 2010) et une non-qualification massive (Ennuyer, 2010). Dans ce papier nous nous sommes intéressés aux pratiques des gestionnaires dans le secteur de l'aide relatives à la rémunération, et la formation. S'agissant de la rémunération on remarque trois catégories d'attitude au niveau des entreprises privées. Ceux qui affirment rémunérer leurs salariées au-dessus du smic car ils ont conscience de la difficulté du métier de l'aide à domicile, et s'ils pouvaient les payer davantage ils le feraient. Ceux qui se basent sur l'évolution du smic pour rémunérer le personnel et qui se réfèrent à la convention collective des associations afin de respecter les catégories des interventions et les grilles de salaires des aides à domicile. Quant aux CCAS les interviewés précisent rémunérer leurs salariés au-dessus du smic en s'aidant de la convention collective. Mais plusieurs reconnaissent la limite de leur marge de manœuvre en étant sous autorité de Conseil Général. Les responsables de secteur des associations quant à

eux se basent sur la convention pour rémunérer le personnel. Le système de modulation du temps de travail, est entrain de se généraliser dans le champ de l'aide à domicile, cela permet de réduire la précarité des intervenants et d'améliorer cet aspect des conditions de travail dans ce secteur.

En revanche, les formations non qualifiantes sont plus répandues que les formations qualifiantes, ce qui va à l'encontre d'une démarche qui viserait la reconnaissance de ce métier au sens de Honneth (2002).

Finalement, le secteur des services à la personne reste largement dominé par un modèle hiérarchique de management, assez en contradiction avec les valeurs dont pourtant il s'inspire. Il n'est pas certain que l'extension d'une logique de marché modifie cette tendance. Des travaux de co-construction en tenant compte des points de vue des différentes parties prenantes (Etat, Conseil Général, personnes âgées, famille, salarié) pourraient contribuer à une réelle avancée de ce secteur. Une réelle prospective des métiers au sens de Scouarnec et Boyer (2006) pourrait servir de support pertinent à cette démarche. En se concentrant sur une gestion des ressources humaines stratégique et attentive, le secteur évoluerait davantage notamment au niveau de la rétention des salariés.

Références:

AGRIcarrières (2006). La gestion des ressources humaines en agriculture. Répertoire des services de consultation et de formation sur mesure. Emploi-Québec.

Amadiou, J-F., Cadin, L. (1996). Compétence et organisation qualifiante, *Economica*.

Balzani, B. (2010). Les services à la personne. La documentation Française.

Bentoglio, G. (2005). « Développer l'offre de services à la personne, Commissariat Général du Plan », collection Les Cahiers du Plan.

Boyer, L. (2006), *Management des hommes : historiques, grands acteurs et autres, méthodes, outils perspectives*, Organisation.

Brown, J., Elliott, S., Christensen-Hugues J., Lyons S., Mann S., Zdaniuk. (2009). Mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme. Conseil Canadien des ressources humaines en tourisme. Department of Business, University of Guelph. PDF Mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines ...m3.ithq.qc.ca/collection/00000201.pdf

CEE (2006), *La qualité de l'emploi. La découverte*.

CERC. (2008). « Les services à la personne, rapport n°8 », janvier, *La Documentation française*, 147p

Commission Européenne., « *Employment In Europe*, Luxembourg : Commission Européenne, Direction Générale de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Egalité des Chances. 2001.

Contassot P., et Maurage V., (2008), *S'Engager pour la qualité de l'emploi d'aide à domicile*. Aract/ Aide à domicile/ Pôle emploi service 34/ Réunion débat/, juin, [http : www.languedocroussillon.aract.fr](http://www.languedocroussillon.aract.fr), 2008.

Courpasson D., Livian Y.F. (1991), « Le développement de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, n°3, p. 3-10.

Davoine, L. (2007), *La qualité de l'emploi : une perspective européenne*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Devetter, F-X., Janice-Catrice, F., Ribault T. (2009). *Les services à la personne*, La Découverte.

Dusset, A. (2007). *L'enjeu de la santé au travail dans les associations de services à domicile* learning.londonmet.ac.uk/wlri/.../05%20Risque%20et%20sante/Dussuet.doc

Ennuyer, B. (2010). Repenser le maintien à domicile. Enjeux, acteurs, organisation. Paris Dunod.

Fallery, B. et Rodhain, F. (2007), Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. AIMS. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.

Foucault, M. (2004), Sécurité, Territoire, Population, Seuil- Gallimard.

Gadrey, J. (1996), L'Economie des services, La Découverte, « Repères ».

Gallouj, C. (2008). L'économie des services à la personne, Wolters Kluwer.

Guérin, G. Wils, T. (1991), L'harmonisation des pratiques de GRH au contexte stratégique : une synthèse. [PDF] <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/.../A1.364%20WP%2099.pdf>

Honneth, A. (2002). La Lutte pour la reconnaissance, Cerf.

Ilama, I-I., Belghitu-Mahut, S., et Briole, A. (2010). Qualité de l'emploi, enjeux de la GRH dans l'aide à domicile : Quelques indications d'une étude exploratoire. « Nouveaux comportements, Nouvelles GRH ? » XXIème Congrès AGRH – Du 17 au 19 novembre 2010 ; Rennes/Saint-Malo.

Leduc, F., Escalère, B., Mennessier, D., Ennuyer, B., Fior, S. (2001). Guide de l'aide à domicile. Dunod

Manuel de Tropes. (2011), - www.tropes.fr

Margalit, A. (1996), La Société décente, Climats.

Paugam, S. (2007), Repenser la solidarité, PUF.

Peretti, J-M. (2005), Dictionnaire des ressources humaines. Vuibert, 4ème édition. 227p.

Plane, JM. (2003), Théorie des organisations. 2ème édition, Paris Dunod, 1 vol. (126p.)

Pôle emploi service Hérault. (2008). « Etude sur les conditions d'emploi de services à la personne », juin, www.pes34.com/files/file/.../Etude-Conditions-de-l--emploi-janvier-2008.pdf.

Ponthieux, S. et Concialdi, P. (2000), « Bas salaire et travailleurs pauvres : une comparaison entre la France et les Etats-Unis », La Revue de l'Ires, 2000.

Scouarnec, A. et Boyer, L. (2009). La prospective des métiers. Ed. EMS, Management et société.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J-M., Alis, D., & Chevalier, F. (2007), Gestion des ressources humaines. 2ème édition De Boeck Université. 814p

Sire, B. (1993), Gestion stratégique des remunerations, Liaisons.

Trébucq, S. (2004), « Finance organisationnelle : un essai de représentation », Journée d'étude du CREGE « L'analyse des données qualitatives : outils et méthodes », 26 janvier 2004, 8 p.