

Maison de l'Emploi

Le Havre  
Pointe de caux  
Estuaire

LES METIERS DES SERVICES A LA PERSONNE

# Enquêtes sur les difficultés de recrutement



## INTRODUCTION

<b>I.</b>	<b>LES STRUCTURES DE SAP DU TERRITOIRE HAVRAIS.....</b>	<b>3</b>
	<b>A. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....</b>	<b>4</b>
	1. <i>Le personnel</i> .....	4
	2. <i>Les conditions de travail</i> .....	4
	<b>B. LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT .....</b>	<b>5</b>
	1. <i>Processus de recrutement</i> .....	6
	2. <i>Les critères de recrutement</i> .....	7
	<b>C. POLITIQUE DE MANAGEMENT DES SAP.....</b>	<b>9</b>
	1. <i>Fidélisation des salariés</i> .....	10
	2. <i>Les mesures de prévention mises en place</i> .....	10
	3. <i>Temps d'échanges</i> .....	11
	4. <i>Formations</i> .....	12
<b>II.</b>	<b>LES PROBLEMATIQUES RH DES STRUCTURES DE SAP .....</b>	<b>12</b>
	<b>A. LES PROBLEMATIQUES PROPRES AU SECTEUR D'ACTIVITE.....</b>	<b>12</b>
	1. <i>Turnover constaté</i> .....	12
	2. <i>Absentéisme fréquent</i> .....	13
	3. <i>Manque d'attractivité du métier</i> .....	13
	<b>B. LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT.....</b>	<b>14</b>
	1. <i>Manque de qualification</i> .....	14
	2. <i>Inadéquation des profils des candidats</i> .....	15
<b>III.</b>	<b>GPEC ET PROSPECTIVE .....</b>	<b>15</b>
	<b>A. GPEC.....</b>	<b>15</b>
	1. <i>Analyse de l'évolution de la demande</i> .....	15
	2. <i>Analyse de l'évolution des profils et des compétences</i> .....	16
	3. <i>Les outils de GPEC</i> .....	17
	<b>B. PROSPECTIVES .....</b>	<b>18</b>
	1. <i>Evolution de l'activité</i> .....	18
	2. <i>Projets de recrutement</i> .....	18
	<b>C. PISTES D' ACTIONS A ENVISAGER.....</b>	<b>19</b>
	1. <i>Sas de recrutement</i> .....	20
	2. <i>Espace d'échanges</i> .....	20
	3. <i>Valoriser les métiers de l'aide à domicile</i> .....	21

## INTRODUCTION

Les services à la personne (SAP) emploient près de 2500 salariés sur le bassin d'emploi havrais. Dans les cinq prochaines années les études sur ce secteur, prévoient une augmentation du nombre de personnes âgées de plus de 60 ans, ce qui aura un impact **certain sur la demande d'emplois.**

Selon l'enquête BMO 2012 (*Source: Pôle Emploi*), le bassin d'emploi du Havre compte 296 projets de recrutement dont 276 jugés difficiles et dont 150 correspondent à des emplois saisonniers. Les structures font part de leurs difficultés à recruter des profils de qualité (formés ou expérimentés) (*Source : Diagnostic de leurs besoins réalisés par la MDE en 2011*).

En effet, il est constaté : un certain turn over surtout pour les salariés non encadrant. Les difficultés qui en découlent pour leur remplacement et les conditions de travail difficiles sont souvent évoquées. Par ailleurs, le manque de qualification constitue une des principales problématiques de recrutement.

En parallèle des enquêtes et des **études menées par les centres d'observation (INSEE...), un groupe de travail animé par la Maison de l'Emploi (constitué de Pôle Emploi, du GRETA, d'Uni formation, des associations de SAP, d'Agefos PME et de la CCI)** a souhaité conduire une enquête RH auprès de structures SAP du territoire (le Havre-pointe de Caux Estuaire) afin **d'en savoir plus sur les difficultés** de recrutement.

Les résultats obtenus serviront **de base à la mise en place d'actions visant à venir en appui aux structures pour faciliter leurs recrutements (ex: formations des demandeurs d'emplois sur des compétences recherchées par les employeurs du secteur, dispositifs de pré-recrutement pour affiner le profil des candidats, etc.)**

Les résultats présentés ci-après **sont obtenus sur la base d'entretiens directs auprès de 14 structures de SAP, associations et entreprises confondues:** U.N.A.(ASSAD- AMAD), LES GALETS BLEUS, A.D.M.R LE HAVRE, CROIX ROUGE FRANCAISE, A.D.E.O, A.A.F.P. (Association d'Aide Familiale Populaire), A.G.C.S.R. (Association Gérontologique du canton de Saint Romain), ASSOCIATION SEINOMARINE DE SERVICES A LA PERSONNE, CLAYADE, A2MICILE, AGATE, A.D.A.H.P SERVICE, O2, BABYCHOU SERVICES.

Créées majoritairement entre 1945 et 2009, ces structures sont situées au Havre, Harfleur, Saint Romain de Colbosc, Montivilliers, Gainneville.

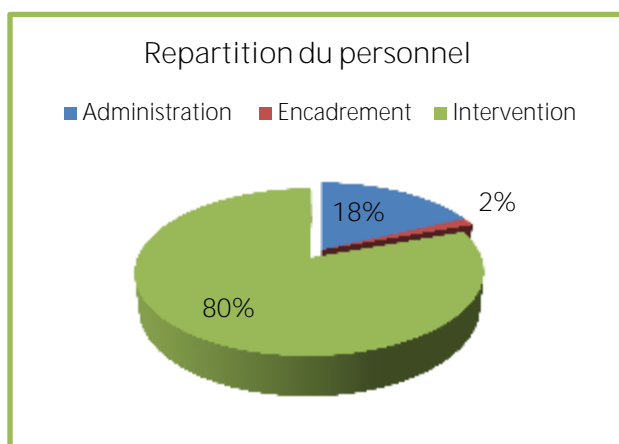
## I. LES STRUCTURES DE SAP DU TERRITOIRE HAVRAIS

### A. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Pour l'ensemble des structures interrogées, on compte un effectif total de 2428 salariés dont 985 équivalents temps plein (soit plus de la moitié à temps partiel).

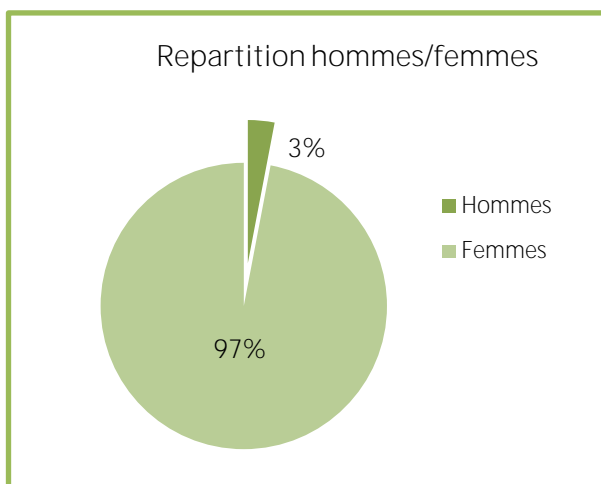
L'aide à domicile, l'assistance des personnes dépendantes (âgées, fragiles et handicapées) et la garde d'enfants constituent les principales activités.

#### 1. Le personnel

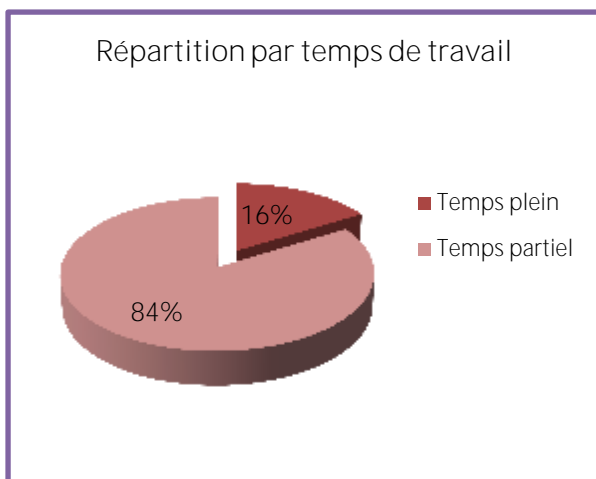


La répartition des salariés s'effectue sur trois champs d'actions à savoir l'administration, l'encadrement et l'intervention. Les structures de SAP rencontrées se composent à 80,47% de personnel d'intervention (salariés intervenant à domicile). Avec un taux de 1,53 %, le personnel d'encadrement paraît nettement sous représenté. En effet, dans la plupart des structures rencontrées, aucune distinction n'est faite

entre l'administration et l'encadrement. L'encadrant chargé d'assurer le suivi des salariés se retrouve être également, dans bien des cas, le responsable d'établissement, à la fois en charge du bon fonctionnement de la structure (gestion du personnel, des plannings, des contacts clients) mais aussi du recrutement. Il n'y a, en fait, pas de véritable service dédié aux ressources humaines. Ce rapport entre personnels encadrant et salariés en intervention a un impact évident sur les conditions de travail, qui se traduit par une très grande autonomie.



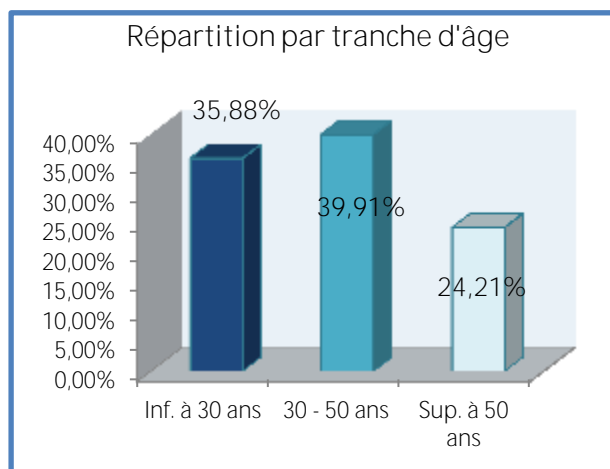
#### 2. Les conditions de travail



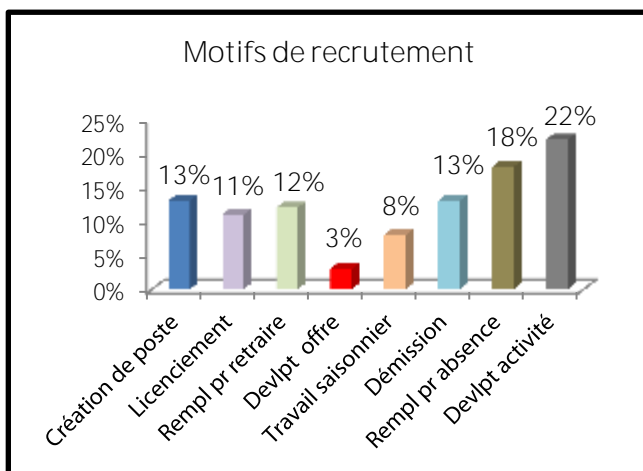
Les aides à domicile sont majoritairement des femmes (97%). Beaucoup travaillent à temps partiel (choisi ou imposé) et cumulent plusieurs employeurs. Si le CDI semble être la norme (75% des contrats concernés), il s'agit rarement d'un temps plein. Le choix du CDI comme support contractuel permet de travailler avec des collaborateurs bien identifiés et permanents. En effet, le contact et le relationnel sont essentiels dans la mesure

où les salariés interviennent au domicile de la personne aidée. Par ailleurs, on constate une sous-utilisation des contrats aidés du fait d'une méconnaissance des dispositifs.

Les salariés des établissements enquêtés sont en majorité âgés de 30 à 50 ans (39,91%). Ces profils sont appréciés des recruteurs car ils disposent généralement, avant l'embauche, d'une certaine expérience dans le métier. Quant aux salariés de plus de 50 ans, ils sont moins nombreux (24,21%) du fait de la pénibilité du métier (répétitions de certains gestes et postures entraînant des problèmes musculaires).



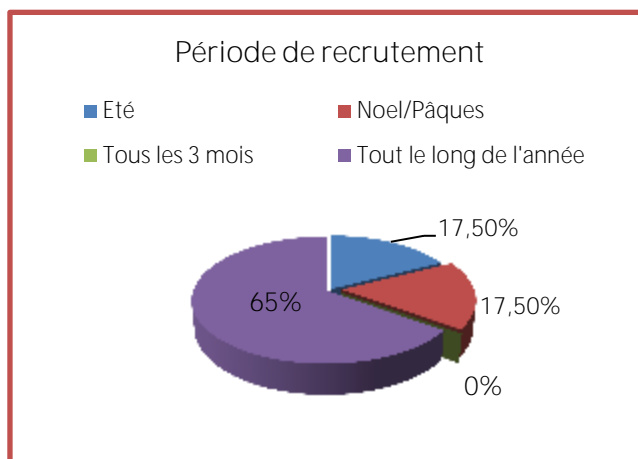
## B. LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT



22 % des structures interrogées recrutent principalement pour faire face au développement de leur activité (22 %). En effet, il s'agit d'apporter une offre de qualité face à la demande croissante dans ce domaine, c'est-à-dire davantage de services assurés par des professionnels qualifiés et une diversification de l'offre. En revanche, 18% des structures, qu'il s'agisse d'entreprises du secteur privé ou

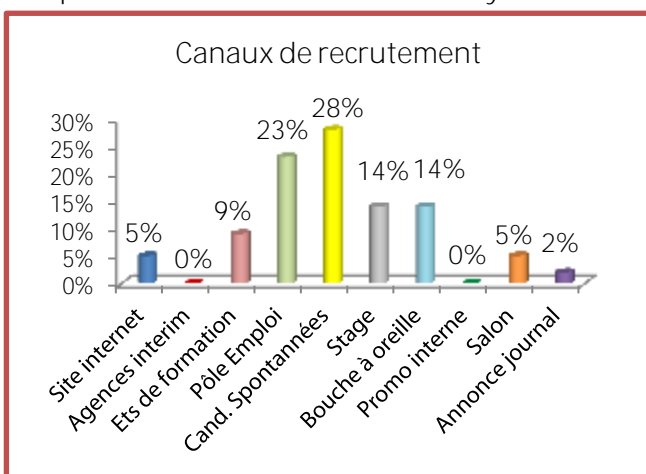
d'associations, recrutent pour pallier les absences.

Elles recrutent majoritairement tout le long de l'année (65%). Néanmoins, l'été est la période la plus propice pour anticiper la reprise de l'activité en septembre. Par ailleurs, les congés de Noël et de Pâques (17,50%) sont également des périodes privilégiées pour le recrutement.



### 1. Processus de recrutement

Les candidatures spontanées constituent une source de recrutement importante (28%). Cependant, si celles-ci sont nombreuses, les professionnels des SAP estiment que 25% seulement de ces candidatures correspondent au profil recherché. Pôle Emploi arrive en seconde position dans le processus de recrutement (23%). Les stages (14%) sont également un moyen de repérer des profils intéressants. Cependant, il est parfois difficile de concilier les périodes de stages avec les horaires d'interventions à domicile. En effet, les plannings d'intervention ne correspondent pas toujours à la disponibilité des élèves. La cooptation interne est aussi un moyen de recruter tout en favorisant la confiance auprès



des salariés. Les autres canaux tels que les forums emploi ou les sites internet sont très peu utilisés (5%). De façon anecdotique, un employeur dit avoir recruté un candidat par le site « *www.Leboncoin.com* ». Les agences d'intérim ne sont pas du tout sollicitées et la mobilité interne étant pratiquement inexistante.

25 % des employeurs rencontrés indiquent que la première prise de contact avec un candidat se fait par téléphone. Celui-ci est ensuite invité à être évalué sur ses compétences par des tests propres à l'établissement. Par la suite, des entretiens individuels (18%) ou des entretiens collectifs (17%) sont menés. Des EMTP (évaluations en milieu de travail préalables au recrutement) (9%) et des mises en situation sont parfois utilisées.

Dans le processus de recrutement, seules 29 % des structures interrogées ont recours aux pratiques innovantes de type MRS (Méthode de recrutement par simulation). Même si 78% utilisent les méthodes classiques de recrutement, la plupart se dit favorable à l'utilisation de nouvelles techniques.

78,57% des établissements enquêtés réalisent leurs entretiens de recrutement sur la base de fiches de poste. Dans la majorité des cas, les personnes intervenant dans le processus

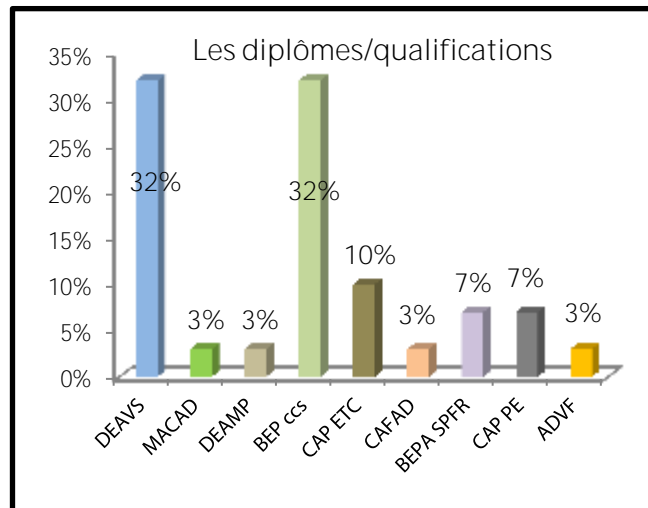
de recrutement sont le (la) responsable d'agence ou son assistant(e). Ceux (celles-ci) **tiennent compte, à l'embauche, des contraintes personnelles spécifiques des candidats**, à savoir leur situation familiale et géographique. Ainsi, l'éloignement du domicile par rapport à la zone d'intervention est pris en considération. Néanmoins, la mobilité fait partie du métier car il nécessite de nombreux déplacements entre les interventions. C'est pourquoi, le véhicule est souvent jugé indispensable, notamment pour des interventions en milieu péri-urbain et/ou rural.

## 2. Les critères de recrutement

### ▪ *Diplôme / Qualification*

Les diplômes les plus demandés par les employeurs sont les suivants :

- Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale (DEAVS)
- Brevet d'Etude Professionnelle option Carrière Sociale et Sanitaire (BEP CSS) remplacé par le bac professionnel ASSP (accompagnement aux soins et services à la personne)
- Certificat d'Aptitude Professionnelle option Employé technique des Collectivités
- Diplôme d'Etat d'Aide Médico Psychologique (DEAMP)
- Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Aides à Domicile (CAFAD)
- Certificat d'Aptitude Professionnelle option Petite Enfance (CAP PE)
- BEP/CAP Assistant(e) de vie aux familles (ADVF)
- BEP carrière sanitaire et sociale Mention Complémentaire Aide à Domicile (MACAD)



### ▪ *Expérience*

A défaut du niveau de formation requis, 38% des employeurs exigent une expérience prouvée allant de 2 à 5 ans. Une minorité (6%) recrute des profils ayant moins de 6 mois d'expérience dès lors qu'ils ont un minimum de connaissances. En revanche, pour les établissements consacrés à la garde d'enfants, les structures ont besoin de personnes



qualifiées et expérimentées du fait de leur agrément spécifique pour la prise en charge d'enfants de moins de 3 ans.

▪ *Savoir-être*

Les 14 employeurs de SAP rencontrés ont listé les savoirs-être qu'ils jugent indispensables à l'exercice du métier. C'est d'ailleurs majoritairement sur ces critères, parfois même devant l'expérience et le diplôme qu'ils recrutent :

- discrétion,
- rigueur,
- respect
- ponctualité,
- autonomie,
- goût du contact
- présentation
- éloquution,
- adaptabilité
- disponibilité
- motivation
- le respect des règles du travail
- la remise en question de ses capacités et la reconnaissance de ses limites

Les employeurs identifient des candidats motivés selon leur capacité à se rendre disponible pour les interventions pouvant leur être proposée. En effet, les candidats les moins exigeants sur les horaires, les jours d'intervention par exemple (samedi et dimanche), ou encore les tâches à effectuer sont considérés comme étant les plus motivés. Par ailleurs, l'hygiène, une bonne présentation physique (tenue vestimentaire, sourire...), l'esprit d'initiative entrent également en compte dès le premier entretien.

Les savoirs-faire cités dans le CV sont généralement vérifiés par les employeurs lors du processus de recrutement.

▪ *Savoir-faire*

Les métiers de l'aide à domicile nécessitent tout d'abord la maîtrise de compétences techniques clairement identifiées, mais également la maîtrise de compétences organisationnelles et sociales. Le salarié doit donc être apte à l'exercice des tâches de la vie quotidienne et maîtriser les techniques et gestes de manutention nécessaires pour l'aide à la toilette, la préparation des repas (connaissance de l'équilibre alimentaire, de la nutrition, etc.), ou pour l'entretien d'un logement (utilisation des produits de nettoyage, respect des règles d'hygiène).

L'aide à domicile doit ensuite faire preuve d'une véritable aisance relationnelle et d'un très bon contact avec les personnes dont il ou elle s'occupe. Les employeurs interrogés recherchent notamment chez les candidats (futurs aides à domicile) leur aptitude à établir une relation de confiance avec le client/bénéficiaire. En effet, intervenir à domicile auprès de personnes dépendantes parfois exigeantes, rentrer dans leur intimité, demande des qualités évidentes de contact, de discrétion, de résistance nerveuse, et de patience.

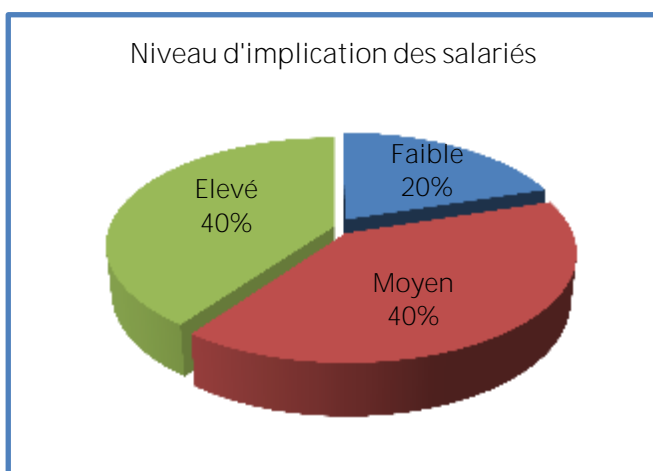


Les employeurs de SAP attachent, par ailleurs, de l'importance à l'accompagnement des activités de loisir tant auprès des personnes âgées et/ou dépendantes que des enfants. Le salarié doit ainsi être en mesure de proposer des activités correspondant à l'âge de la personne mais aussi à son niveau de handicap ou de dépendance.

Le salarié doit également pouvoir gérer des situations d'urgence, et cela passe par la reconnaissance de certains troubles pouvant être liés à une pathologie. Cela suppose donc d'avoir un certain sens de l'observation afin de prévenir l'entourage de la personne et par conséquent une capacité à rendre compte soit par écrit soit oralement.

### C. POLITIQUE DE MANAGEMENT DES SAP

#### 1. Fidélisation des salariés

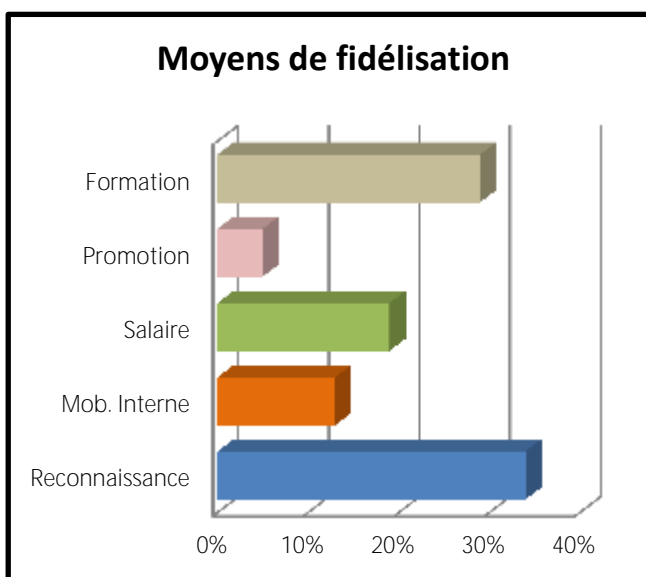


40% des employeurs interrogés estiment élevée l'implication de leurs salariés en particulier chez les salariés en poste depuis quelques années.

Pour conserver et fidéliser leurs effectifs, 92,86% des structures interrogées ont mis en place une politique de fidélisation. Les structures qui mettent en place de « bonnes pratiques » pour tenter de garder leurs salariés, ont en général un turn-over moins important.

Ainsi certains s'appuient sur la convention collective afin d'assurer un minimum de confort professionnel (ex : mutuelle d'entreprise), d'autres optent pour une valorisation du travail au travers d'avantages en nature (ex : chèques cadeaux, organisation de repas). Les temps de déplacements entre deux interventions consécutives sont pour la plupart pris en compte (78,57%). Ils sont indemnisés sur la base du kilométrage effectué et non par rapport au temps de trajet.

34% des entreprises et associations rencontrées accordent une certaine souplesse sur les horaires pour ceux qui ont des contraintes familiales. De plus, si 100% des employeurs accordent les



indemnités de déplacement, il reste difficile pour eux d'augmenter le salaire. Ils font néanmoins l'effort de renégocier certains CDD en CDI. Beaucoup privilégient un management de type familial.

Enfin, l'accès à la formation des salariés contribue également à la valorisation (29%) du travail. La mobilité interne (13%) et la promotion interne (5%) sont aussi des moyens d'implication. En contrepartie de son investissement professionnel, le salarié peut bénéficier d'une augmentation de son volume d'heures de travail.

## *2. Les mesures de prévention mises en place*

### ▪ *L'hygiène*

Certaines formations sont dispensées en interne notamment en ce qui concerne les premiers secours, la prévention des risques au travail, les gestes et postures, etc. Chaque établissement présente systématiquement à tout nouveau salarié les règles mises en place en matière d'hygiène. Il lui sera ainsi recommandé de toujours disposer d'une trousse contenant le nécessaire adéquat pour l'intervention à domicile (tablier, gants, blouse...).

### ▪ *La sécurité*

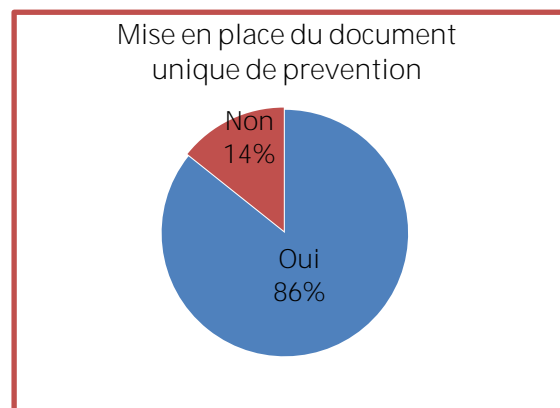
A l'accueil d'un nouveau salarié, une visite du lieu de travail est faite afin de sensibiliser à la fois l'usager et le client sur les règles de sécurité à observer. Dans certaines structures, celles-ci sont inscrites dans le cahier des charges et communiquées aux bénéficiaires ou clients par le CHSCT qui fait une évaluation au domicile de la personne âgée. Le cahier des charges peut ainsi prévoir l'interdiction pour la personne âgée de monter sur une chaise, d'utiliser un escabeau ayant plus de 3 marches, etc.

### ▪ *Le stress au travail*

Les salariés sont de plus en plus confrontés à la détresse sociale des « clients » et des conflits éclatent parfois avec les familles, les personnes aidées elles-mêmes, ou encore entre salariés. Les causes et les conséquences du stress font partie des risques psychosociaux dans le secteur de l'aide à domicile. La difficulté pour les employeurs est de repérer les cas de stress chez leurs salariés. Toutefois des indicateurs d'alerte sont pris en compte comme l'augmentation de l'absentéisme, les démissions, les plaintes et mécontentements par exemple. Afin de prévenir l'épuisement au travail, certains employeurs organisent des temps d'écoute entre le responsable du secteur et le salarié. Un psychologue du travail est aussi mis à la disposition des salariés dans certaines structures et d'autres ont la possibilité de consulter le médecin du travail ou l'infirmier.

▪ **La mise en place du document unique de prévention**

Le document unique est mis en place est mis en place dans 85% des structures enquêtées. Les autres sont en cours de formalisation. Il s'agit d'une obligation pour toutes les entreprises depuis le décret du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail. Pour réaliser un inventaire complet des risques, l'employeur



peut s'appuyer sur différentes sources d'information disponibles dans l'entreprise : analyse des risques réalisée par le CHSCT, liste des postes de travail à risques particuliers, fiche d'entreprise établie par le médecin du travail...mais aussi les intervenants eux-mêmes qui peuvent enrichir ce document par leur connaissance des risques et des difficultés qu'ils rencontrent. Cette démarche participative contribue à améliorer le management.

Les risques professionnels pouvant survenir aux domiciles des bénéficiaires ou des clients ont été évalués (notamment au domicile) dans 71% des entreprises rencontrées. Des préconisations sont par la suite formulées et communiquées soit par tableau d'affichage, soit en réunions annuelles ou encore lors de formations.

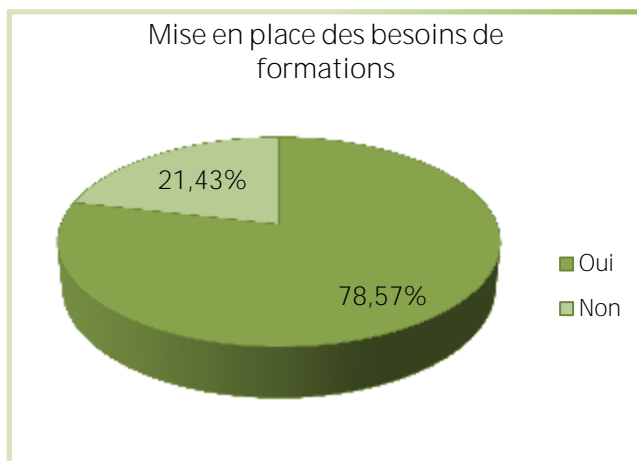
### 3. Temps d'échanges

Isolés dans leur travail, les salariés des services à la personne ont besoin de partager leurs pratiques avec leurs collègues pour se sentir moins seuls mais aussi pour confronter leurs façons de faire dans les situations difficiles. Des temps d'échanges entre salariés sont réalisés dans 71% des structures rencontrées. Ils peuvent prendre la forme de réunions collectives, la périodicité variant d'un établissement à un autre. Dans certaines structures, des entretiens collectifs avec un psychologue sont mis en place au moins une fois par mois.

78,57% des structures se déclarent être à l'écoute des salariés pour toute question liée à leur activité professionnelle. Ces échanges peuvent être faits au cours d'une réunion de service où peuvent être évoquées des situations de conflits entre collègues par exemple. Ces réunions se font dans différents regroupements : l'Association des services à la personne, le réseau ADHAP services (trimestriellement), Estuaire Domicile Services (le Havre). Certaines structures se regroupent autour de la même problématique telle que la gérontologie avec UNA, ADEO.

#### 4. Formations

78,57% des structures interrogées ont déjà mis en place des formations sur les violences morales, les gestes et postures, la nutrition, les relations entre salariés **préparation des repas, l'ergonomie, les techniques de la toilette, etc.** Certaines formations sont plus spécifiques afin de permettre aux salariés une meilleure prise en charge de l'individu au regard d'une pathologie par exemple (troubles mentaux, prévention de l'Alzheimer).



85,71% des employeurs interrogés déclarent avoir une bonne connaissance de l'offre de formation notamment celles dispensées par l'IFEN, le GRETA, la CCI, UNIFORMATION et la Croix rouge pour les formations sur les pathologies lourdes. Une seule structure indique sa difficulté à obtenir des financements auprès d'AGEFOS PME pour la mise en place de formations.

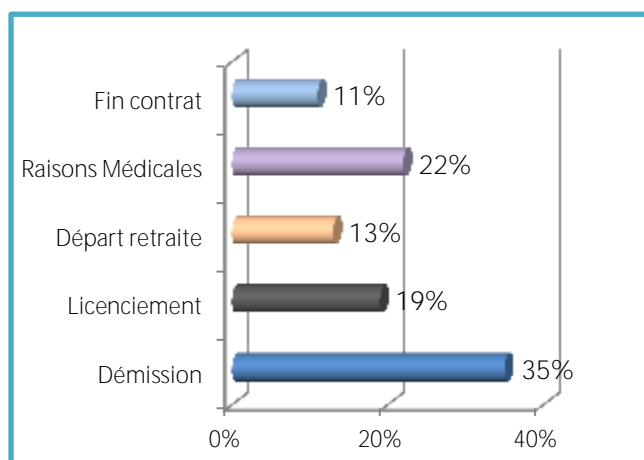
## II. LES PROBLEMATIQUES RH DES STRUCTURES DE SAP

### A. LES PROBLEMATIQUES PROPRES AU SECTEUR D'ACTIVITE

#### 1. Turnover constaté

Le turn-over au sein de la profession s'avère important, l'attractivité du métier étant limitée par les conditions de travail. Par ailleurs, l'absentéisme pour maladie est très fréquent. La moyenne **d'ancienneté des salariés dans l'ensemble des structures enquêtées** est de 5 ans. Le taux de taux turnover est quant à lui de 23,45%.

35% de démissions sont constatées sur



une année donnée (année de référence : 2011 ou 2012). Les raisons sont multiples : reprises d'études, changement de projet professionnel, raisons familiales (cas de maladies d'un conjoint ou d'un enfant, déménagement, ...).

Cependant, 22% des démissions résultent de problèmes médicaux (cas d'inaptitude constatée par le médecin du travail). Les employeurs évoquent également la précarité sociale (contexte familial parfois complexe et difficile à gérer) et le cumul d'emplois (cause de fatigue et d'arrêts maladies) comme sources d'instabilité pouvant entraîner un abandon de poste.

En outre, la mauvaise connaissance du métier au départ compromet par la suite le maintien durable sur le poste. Les caractéristiques du poste (travail physiquement difficile, salaire bas, déplacements fréquents, clients différents, contraintes horaires, etc.) ne sont souvent pas entièrement intégrées par les postulants à une offre d'emploi et constituent au fil du temps l'une des causes de démotivation des salariés.

L'enquête semble indiquer que les personnes qui intègrent des postes d'employé de ménage ne le font pas forcément par choix. Certains ont accepté un « emploi alimentaire » ne correspondant pas du tout à leur projet professionnel. Ils observent alors une motivation moindre après quelques semaines ou quelques mois en poste.

## ***2. Absentéisme fréquent***

Pour les 14 structures enquêtées, **le taux d'absentéisme s'élève à 24,34%** dont 15,39% pour arrêts maladies et 8,95% pour accidents du travail. Une moyenne de 159 cas d'absences a ainsi été enregistrée (en 2011 ou 2012 selon les établissements).

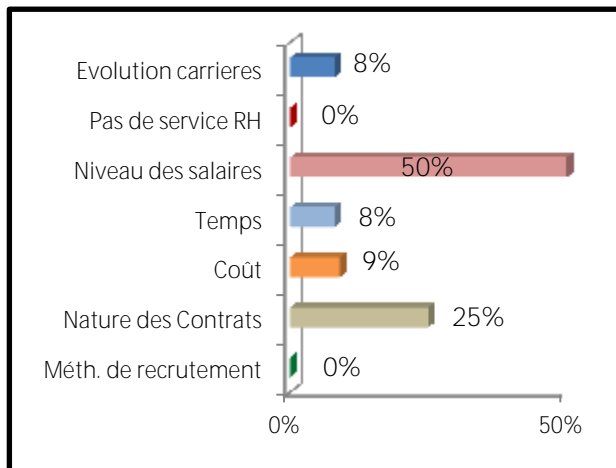
Les risques professionnels sont une question particulièrement sensible dans le secteur des services à la personne, les accidents domestiques étant très fréquents (brûlures thermiques, lumbagos, chutes et accidents de circulation). En outre, les nombreux gestes et postures souvent répétés ont dans certains cas des effets différés dans le temps entraînant ainsi des troubles musculo-squelettiques, l'usure des articulations et/ou des problèmes de dos. **Mais, paradoxalement, l'enquête montre un taux d'absentéisme** (pour maladies, accidents du travail et absences injustifiées) plus faible dans les structures qui n'ont pas encore formalisé le document unique de prévention. On peut supposer une corrélation entre un management de proximité (voire de type familial), plus propice aux petites structures, et un faible taux d'absentéisme.

Néanmoins, les employeurs indiquent que leurs salariés (98%) connaissent les limites de leur intervention. Celles-ci sont rappelées dans le livret d'accueil qui leur est remis. Il y est mentionné les points spécifiques pour les lesquels l'intervention du salarié ne doit pas avoir lieu tel que l'administration de médicaments par exemple.

## ***3. Manque d'attractivité du métier***

**Le manque d’attractivité** du secteur est fortement lié à une image peu valorisante du métier, particulièrement pour les postes d’employée de ménage.

Néanmoins, les conditions d’exercice du métier de l’aide à domicile font état d’une réalité. D’une part, la faiblesse des rémunérations (évoquée par 50% des structures), des conditions de travail jugées pénibles ainsi que le manque de perspectives d’évolution professionnelle (selon 8% des employeurs) contribuent à drainer une image négative du métier. Le service est donné, le plus souvent, pour plusieurs usagers, ce qui implique des déplacements dans la journée de travail, des horaires fractionnés avec des « trous » plus ou moins importants. D’autre part, le développement des services aux



personnes dépendantes nécessite toujours plus de disponibilités des salariés car il implique de fait un travail le week-end et la nuit, et un travail en astreinte (pouvoir répondre à des situations d’urgence).

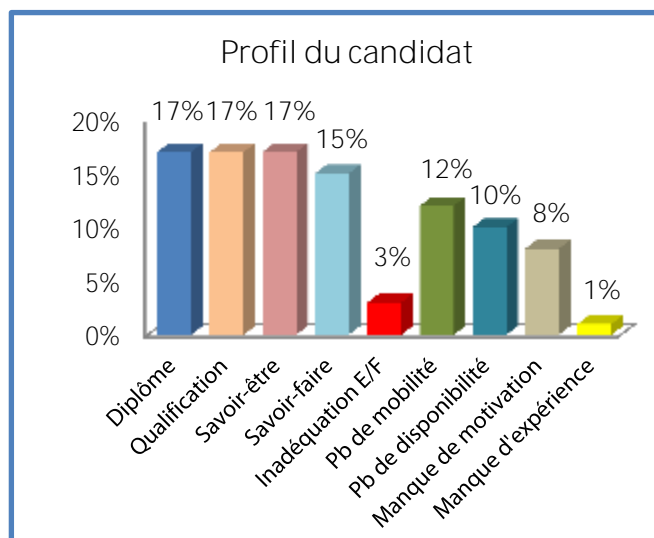
12% des employeurs identifient le manque de mobilité comme un véritable obstacle à l’exercice de la profession. 59% évoquent les conditions de travail comme l’un des obstacles majeurs au recrutement. 10% regrettent le manque de disponibilité des postulants à une offre d’emploi qui exigent souvent une grande souplesse horaire.

Les structures de l’aide à domicile parviennent ainsi difficilement à fidéliser des salariés confrontés à un métier exigeant et mal rémunéré.

## B. LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT

### 1. Manque de qualification

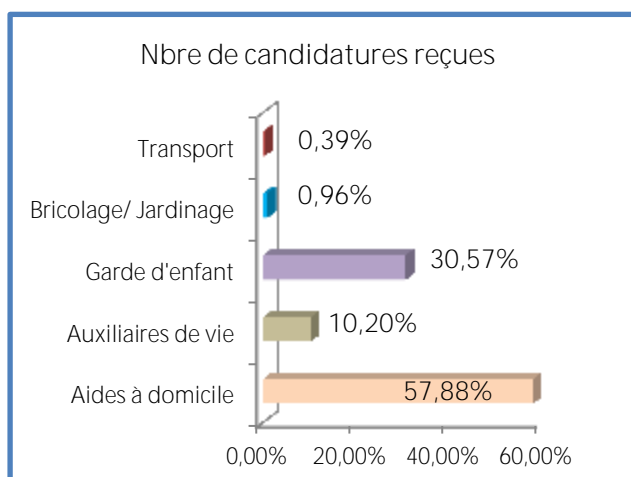
93% des employeurs enquêtés rencontrent des difficultés de recrutement au quotidien, notamment pendant la période d’été où tous les employeurs recrutent (maisons de retraites, associations, entreprises, etc.). Mais quelle que soit la période de l’année, les structures de SAP observent un manque de candidats compétents, ce qui amène certains employeurs à revoir à la baisse leurs exigences quant aux prérequis.



Au premier plan de ces difficultés, le diplôme, le savoir-être et le manque de qualification constituent les freins majeurs au recrutement (17%). Le manque de savoir-faire des candidats rentre également en ligne de compte (15%). En effet, les intervenants à domicile doivent de plus en plus faire face à des personnes souffrant de pathologies parfois graves et donc à des personnes très dépendantes nécessitant la maîtrise de compétences spécifiques.

## 2. Inadéquation des profils des candidats

De façon générale, les établissements de SAP reçoivent en moyenne près de 500 candidatures par mois dont 58 % pour de l'aide à domicile, 31% pour de la garde d'enfants, 10 % pour de l'aide à la personne comme auxiliaire de vie, et moins de 2 % pour le bricolage/jardinage. Parmi ces candidatures, seules 25% des employeurs estiment qu'il s'agit d'un profil intéressant.



79% des CV présentent des profils diversifiés tant sur leur domaine de compétences que sur les secteurs d'activités. Elles proviennent de tous horizons professionnels, certains employeurs appréciant cette diversification.

En règle générale, les employeurs ne recrutent pas si le candidat n'a pas un minimum de compétences requises. Mais pour des raisons de continuité de service, ils outrepassent parfois ce principe selon le besoin et uniquement si le recruteur perçoit chez le candidat sa motivation à travers la clarté de son projet professionnel et la cohérence de son discours.

### III. GPEC\* ET PROSPECTIVE

\*Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

#### A. GPEC

##### 1. Analyse de l'évolution de la demande

78% des structures interrogées tentent d'analyser l'évolution des besoins de leurs clients/bénéficiaires dans les prochaines années.



Ces besoins évoluent **en même que le niveau de dépendance de la personne s'accroît**. L'évolution des besoins et des exigences des clients fait ainsi monter en puissance les qualifications nécessaires pour pouvoir rendre un service de qualité et entraîne la progression des effectifs salariés dans certaines structures. Ces évolutions se font tant sur l'aspect qualitatif (plus d'expérience souhaitée dans l'accompagnement des bénéficiaires/clients) que sur l'aspect quantitatif (augmentation des besoins de prise en charges des personnes de plus en plus dépendantes).

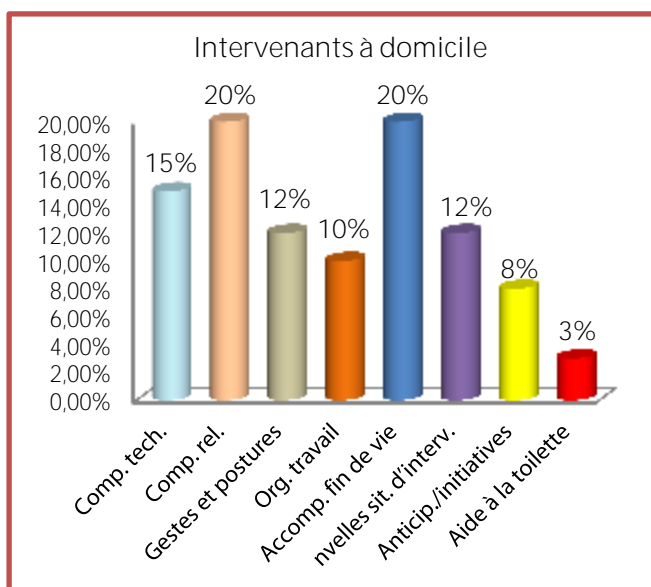
La réflexion est de plus en plus poussée sur certaines pathologies évolutives (Alzheimer, Parkinson...) **pouvant aggraver le niveau de dépendance des individus**. La demande des familles sera par voie de conséquence plus accrue dans les années à venir et les recrutements sont d'ores et déjà faits pour répondre à cette demande.

## 2. Analyse de l'évolution des profils et des compétences

Les compétences techniques telles que la gestion du handicap, les connaissances des pathologies (Alzheimer, Parkinson et autres maladies apparentées), la polyvalence dans l'accompagnement des personnes dans l'accomplissement des actes essentiels de la vie (toilette, préparation des repas, ...) sont de plus en plus recherchées. Les employeurs sont également attentifs aux qualités personnelles telles que la prise d'initiative, l'organisation du temps de travail, la disponibilité, le sens du service et la communication. Certains recherchent, sur demande des clients, des compétences spécifiques notamment pour la **garde d'enfants**: personnes anglophones, non fumeuses, jeunes, dynamiques, de nationalité étrangère (pour amener l'enfant à découvrir une autre culture).

86% des employeurs interrogés ont aujourd'hui besoin de nouvelles compétences dans leur structure notamment pour les intervenants à domicile et le personnel d'encadrement.

### ■ Pour les intervenants à domicile



Les compétences relationnelles de base (écoute, discrétion, communication, confiance, disponibilité,...) **et les compétences spécifiques en matière d'accompagnement de fin de vie (20%)** sont très recherchées. Des formations spécifiques sur les **techniques d'accompagnement** et sur la relativisation de la souffrance de l'autre sont proposées aux salariés. Mais de façon générale, les besoins se portent sur les compétences techniques de base (hygiène, **entretien, repassage, cuisine, ...**). En dehors de ces compétences, les

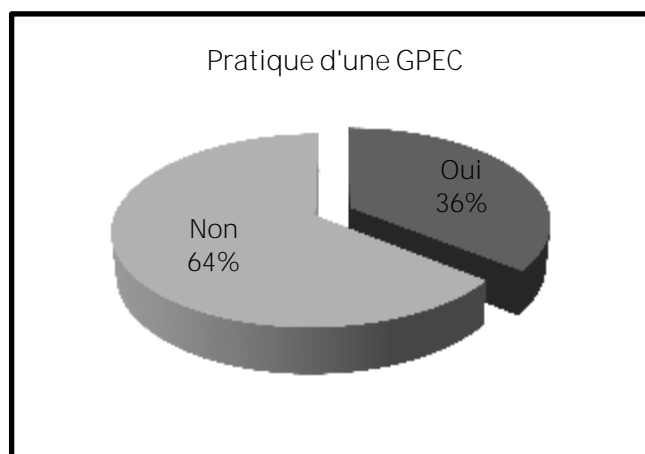
employeurs souhaitent avoir des candidats informés sur les gestes et postures de sécurité.

- ***Pour le personnel d'encadrement***

Pour les professionnels, le développement du secteur reste une préoccupation majeure. L'entrée dans une démarche qualité et la gestion administrative (notamment des plannings) sont des priorités (29%). 21 % des personnels administratifs souhaiteraient pouvoir se former en gestion des ressources humaines ou en management. D'autres préconisent la mise en place d'un niveau intermédiaire entre gérant et aides à domiciles afin de gérer au mieux le personnel d'intervention.

### ***3. Les outils de GPEC***

Même si la plupart des structures de SAP enquêtées essaient d'analyser et d'anticiper l'évolution de la demande et de leurs besoins dans les années à venir, 64% des employeurs avouent ne pas avoir recours à la GPEC. Il convient d'indiquer que certaines structures ont des ressources humaines externalisées et n'ont pas directement la main sur le processus de recrutement et de formations. Pour les plus grosses entités, la GPEC est souvent impulsée au niveau du siège.



- ***Les entretiens individuels***

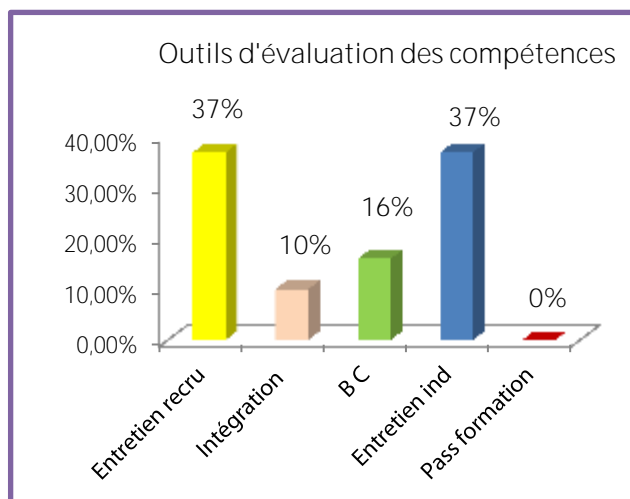
36% des structures n'ayant pas de GPEC indiquent qu'elles sont en cours de formalisation d'outils RH. Les entretiens individuels, souvent annuels et parfois trimestriels, constituent pour 93% des employeurs enquêtés une forme de GPEC : entretien professionnel individuel, entretien annuel d'évaluation, entretien de recrutement. Certains les pratiquent sous forme de simples échanges avec leurs salariés et d'autres de façon plus formalisée. Les entretiens sont en général menés par le directeur de structure ou son assistant. Les retours de ces entretiens sont faits aux salariés dans 71,43% des cas.

- ***Les outils utilisés pour évaluer les compétences***

16% sont amenés à réaliser des bilans de compétences. Dans la plupart de ces structures, les observations et remarques sur la qualité de la prestation faite par les familles et

l'entourage des personnes (aide-soignante ou médecin) constituent un élément d'évaluation du salarié. Le suivi des plannings détermine également les besoins en compétences.

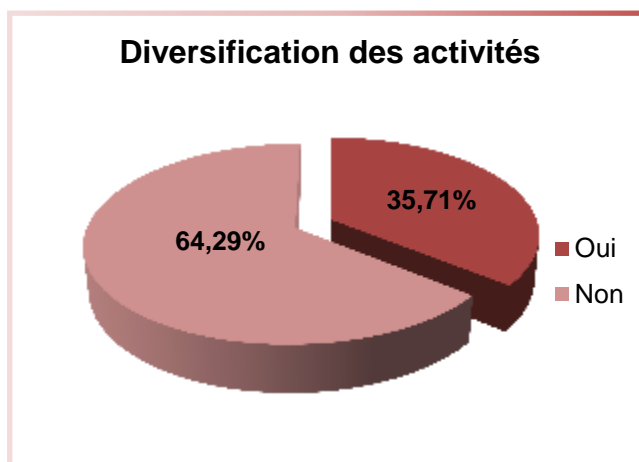
Ceux-ci sont parfois analysés par référence à la convention collective ou suite à une visite faite au domicile du client ou bénéficiaire pour une enquête de satisfaction (11%). 4% seulement des employeurs réalisent un audit de tous les postes pour en analyser le fonctionnement.



## B. PROSPECTIVES

### 1. Evolution de l'activité

Plus de la majorité des structures de SAP (64,29 %) ne souhaitent pas diversifier leurs activités dans les années à venir. Le secteur étant déjà doté de nombreux acteurs (associations et entreprises) proposant des prestations de services variées, elles préfèrent se concentrer sur leurs activités actuelles et au développement de celles-ci dans le long terme.



35,71% des structures souhaitant se diversifier s'orienteraient vers de la garde d'enfants ou de la garde itinérante de jour et de nuit. D'autres souhaiteraient adapter leurs prestations de services au public handicapé.

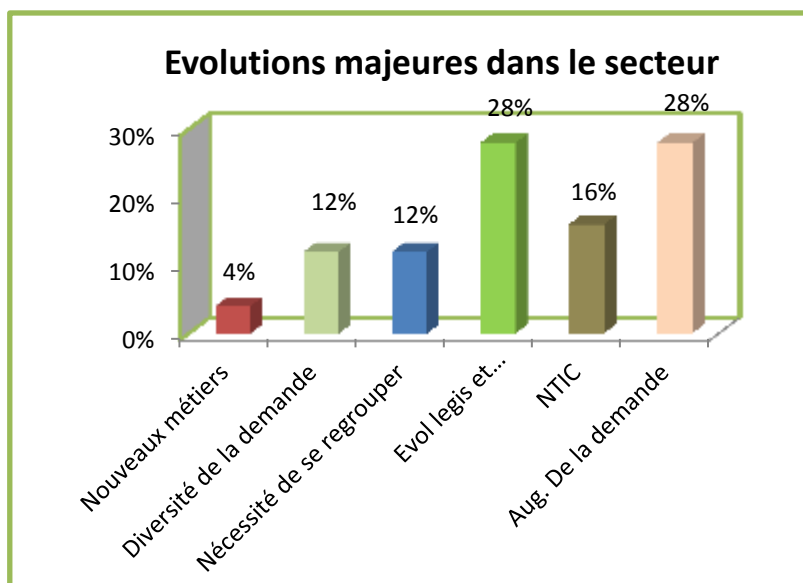
Parmi les évolutions souhaitées par les employeurs interrogés, on compte aussi :

- l'accompagnement post-maternité
- le développement de l'accompagnement de la personne dans son quotidien (accompagnement chez le médecin, au supermarché, ...).

### 2. Projets de recrutement

55 % des employeurs déclarent qu'ils n'ont pas de projet spécifique de recrutement et qu'ils recrutent régulièrement tout au long de l'année. Ils sont 17% à envisager une embauche dans les 6 mois à venir.

Paradoxalement, les établissements de SAP (53%) indiquent recruter à la fois dans



l'urgence mais aussi par anticipation. Ils essaient autant que possible de prévoir leurs besoins. Néanmoins, il arrive qu'ils doivent faire face à des imprévus. 27% des employeurs indiquent recruter uniquement par anticipation en perspective d'un accroissement de la demande (travail saisonnier en été par exemple). Dans 20% des cas, les

recrutements se font uniquement dans l'urgence. Il s'agit de faire face à une absence imprévue (déménagement, démission, arrêt maladie, etc.). Certains employeurs utilisent les CV d'anciens salariés ou le vivier de candidatures spontanées pour recruter.

### C. BILAN ET PISTES D'ACTIONS A ENVISAGER

L'enquête révèle un secteur qui recrute et qui prévoit encore d'embaucher dans les prochaines années compte tenu de l'évolution de la demande et des besoins. Les services à la personne sont ainsi identifiés comme un secteur porteur en termes d'emploi et figurent parmi les 10 métiers les plus recherchés sur le bassin du Havre avec 296 intentions d'embauche identifiées en 2012. Cette tendance se confirme au niveau régional puisque les aides à domicile et les aides ménagères apparaissent comme le 2<sup>ème</sup> métier le plus recherché en Haute-Normandie avec 1521 projets de recrutement dont 847 (55%, soit plus de la moitié) sont jugés difficiles (*Source Pôle Emploi: Enquête Besoins en Main-d'œuvre, mai 2012*).

Certains employeurs déclarent rencontrer des difficultés de recrutement mais également des difficultés de fidélisation et de gestion du personnel. Ils déplorent le manque de candidats ayant les qualités requises pour ces métiers souvent difficiles : les principaux problèmes rencontrés par les structures SAP sont, **d'une part**, le manque de motivation des candidats, leur manque de qualification, et le niveau de rémunération jugé trop faible.

L'apparition de nouveaux opérateurs (entreprises, particuliers employeurs), du fait du « plan Borloo » de 2005, qui avait pour objectifs de favoriser la création d'emplois et d'accroître l'offre de services de ce secteur, peut constituer une concurrence en termes de recrutement de personnel. D'autre part, le turn over, les problèmes d'absentéisme et le manque d'attractivité du secteur contribuent à renforcer les difficultés. Enfin, la méconnaissance des contraintes du métier (horaires, salaires, déplacements) et l'idée reçue d'un « travail facile » (préparation des repas, ménage) peuvent être interprétées comme l'une des conséquences de l'inadéquation des profils des candidats par rapport aux besoins requis.

### 1. *Sas de recrutement*

La Maison de l'Emploi projette en 2013, et ce, en partenariat avec les acteurs de territoire (Pôle Emploi, Mission Locale, Ville du Havre, Direccte, UNA, ADEO, AGEFOS PME, Uniformation, CCI&Caux, la cité des métiers, la CCI,...), **la mise en œuvre d'un SAS de recrutement au sein d'un appartement pédagogique** dont la finalité sera de mieux faire coïncider l'offre et la demande d'emploi. Quatre objectifs sont visés :

- faciliter le recrutement des structures de SAP,
- valoriser le métier en le faisant découvrir en grandeur nature,
- permettre à des demandeurs d'emplois sans qualification ni expérience dans le métier de valider un projet professionnel,
- permettre à des demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et à des salariés déjà en poste dans le secteur des SAP mais ayant peu d'expérience **d'acquérir de nouvelles** connaissances et compétences dans le métier.

Il s'agira d'une part, grâce à des mises en situation concrètes, de permettre aux personnes de découvrir le métier d'aide à domicile au plus proche de ses réalités et d'autre part, de pouvoir évaluer, pour une entreprise qui a un projet de recrutement, les compétences, les aptitudes et la motivation des candidats.

Ce sas pourra s'inscrire comme une étape d'un parcours puisque l'objectif, à l'issue, sera de mettre en capacité, les demandeurs d'emploi, à confirmer ou à infirmer un projet professionnel et en même temps de constituer un vivier de candidats dont les aptitudes au métier d'aide à domicile auront été évaluées par un formateur.

### 2. *Espace d'échanges commun*

Les salariés en intervention disposent d'une très grande (voire trop grande) autonomie. Les résultats d'enquête indiquent un taux de 2% d'encadrants pour 80 % de personnels

d'intervention. Le stress au travail, le manque de temps d'échanges entre collègues (plutôt observé dans les petites structures) peuvent conduire à un isolement de la personne sur son poste. La majorité des structures de SAP interrogées sont favorables à la mise en place d'un espace d'échange entre salariés, mais néanmoins encadré. Certaines l'ont déjà mis en place. Le dialogue social est nécessaire et il repose principalement sur des pratiques d'écoute et de relations informelles et conviviales. Il vise à impliquer et motiver les salariés, soutenir la satisfaction au travail et la bonne entente entre collègues. Une réflexion est en cours sur l'opportunité d'une mutualisation d'un espace d'échanges commun à tous les salariés du secteur. Il s'agirait alors d'échanger sur les pratiques et les difficultés qui peuvent être rencontrées en intervention. Des permanences avec des psychologues mais aussi des ateliers à thème (ex : médiation) pourraient être prévus. Il convient de préciser que si ces temps d'échanges sont souhaitables et nécessaires, ils sont cependant générateurs d'heures non productrices pour les établissements car ils doivent nécessairement être pris sur les temps d'intervention. Toutefois, les structures SAP précisent qu'il est difficile de mobiliser les salariés même sur leur temps de travail.

### ***3. Valoriser les métiers de l'aide à domicile***

Ces métiers de l'aide à domicile sont des métiers de grande utilité sociale qui nécessitent d'être revalorisés auprès des publics. Une information sur ces métiers paraît donc incontournable afin de mieux renseigner sur les titres et les diplômes nécessaires à l'exercice de la profession, les voies de formations et les organismes dispensant ces formations sur le territoire havrais. Ce sera l'objectif des fiches métiers, un outil développé par la Maison de l'Emploi qui aura vocation à renseigner en ligne tout public désireux de s'informer sur les métiers et notamment ceux de l'aide à domicile.

*Cette étude est le résultat direct des enquêtes menées auprès de quatorze structures SAP du bassin d'emploi havrais. Elle ne se veut pas comme un état des lieux exhaustif des pratiques RH et ne cherche pas à stigmatiser les entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement. Néanmoins, l'objectif est de faire prendre conscience de certaines réalités et ainsi pouvoir envisager des solutions. La Maison de l'Emploi remercie ainsi l'ensemble des structures qui ont accepté de participer à cette enquête.*