



## Professionnalisation des aides à domicile : l'enjeu de l'échange de pratiques

### Exemples d'initiatives dans les Alpes-Maritimes

**PIERRE LORENT**  
CHARGÉ D'ÉTUDES

Le rapport d'information du Sénat  
n° 365 porte sur le fonctionnement des  
dispositifs de formation  
professionnelle.

Le rapport du Sénat n° 365 du 12 juillet 2007 préconise de « rapprocher la formation du monde du travail ». L'idée ressurgit fréquemment : il s'agit de favoriser une pédagogie partant des situations de travail, construite sur une réelle alternance entre théorie et pratique. Dans ce contexte, beaucoup d'attentes se focalisent sur les dispositifs d'« accompagnement ». Individuels (bilans de compétences, coaching, accompagnement VAE) ou collectifs (échanges de pratiques), ils ont tous pour objectif d'aider à décrire la pratique et à identifier des axes de progression. Par rapport à des démarches didactiques classiques, ils rencontrent l'intérêt des professionnels, surtout dans le secteur

sanitaire et social où les salariés sont demandeurs d'espaces de prise de recul. Parmi les dispositifs existants, les groupes d'échanges de pratiques sont fort appréciés, en particulier dans l'aide à domicile. Mais la mise en place de dispositifs d'accompagnement interroge les politiques publiques en matière de formation : difficultés d'organisation, de prise en charge financière, de suivi et d'évaluation.

#### L'ÉCHANGE ENTRE PAIRS, UNE PRIORITÉ POUR LES AIDES À DOMICILE

Une étude de l'ORM (projet européen IMPACT en PACA – voir encadré) signale que, dans une perspective de professionnalisation, les formules les moins didactiques sont privilégiées par les salariés de l'aide aux personnes dépendantes. Mis à part quelques modules de formation ciblés (gestion de la violence, connaissance des pathologies, accompagnement de fin de vie), les demandes concernent le bilan de compétences, l'accompagnement à la validation des acquis ou la formation tutorale, opportunités de s'interroger sur sa propre expérience. Les salariés bénéficient de formations, mais ils estiment qu'elles ne leur offrent pas toujours assez la possibilité d'aborder les problèmes concrets de leur activité quotidienne. Surtout, pour la majorité d'entre eux, ils se sentent isolés. Le besoin d'échange est prépondérant : des groupes d'analyse de pratiques sont souvent réclamés.

#### IMPACT en PACA : innover pour le maintien dans l'emploi et la mobilité des salariés du sanitaire et social

Financé par le Fonds social européen (FSE), ce projet a associé ACT Méditerranée, l'AFPA, l'AGEFOS PME, le GIP Cafoc, l'ORM et l'Uriopss Pacac.

Plusieurs enquêtes de l'ORM ont fait l'objet de cinq cahiers d'études IMPACT (voir [www.impactenpaca.fr](http://www.impactenpaca.fr)). L'une de ces enquêtes, basée sur 40 entretiens auprès de salariés de l'aide aux personnes âgées, handicapés et enfants en difficulté, a favorisé le développement, notamment dans les Alpes-Maritimes, de plusieurs actions expérimentales pour la sécurisation des parcours dans les métiers du sanitaire et social.

Le projet IMPACT a donné lieu à un colloque sur le thème « Analyse de pratiques : outil de prévention de l'usure ? » (Avignon, 23 octobre 2007). À cette occasion, les résultats d'un questionnaire concernant l'analyse de pratiques ont été présentés par l'Institut méditerranéen de formation, avec l'appui de l'ORM.



# Professionnalisation des aides à domicile : l'enjeu de l'échange de pratiques

## Exemples d'initiatives dans les Alpes-Maritimes

### L'accompagnement des seniors, un double enjeu

11,2 % de la population des Alpes-Maritimes a plus de 75 ans pour 9,1 % en PACA et 7,9 % en France (1<sup>er</sup> janvier 2004).  
30 % des travailleurs familiaux (dont aides à domicile) ont plus de 50 ans pour 27 % en PACA (1999).

### Des modes d'organisation pour faciliter la sécurisation des parcours des aides à domicile

Le Conseil général des Alpes-Maritimes a établi un vaste programme avec la DDASS, notamment pour l'accompagnement vers et dans l'emploi de publics prioritaires.  
Le Conseil régional a labellisé un Prides services à la personne qui finance des actions collectives de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).  
Accompagnées par ACT Méditerranée et, dans les Alpes-Maritimes, par l'AGEFOS-PME, elles favorisent les échanges inter-entreprises pour améliorer les conditions de travail et monter des projets collectifs de formation.

Pour les aides à domicile cumulant travail géré seul (face-à-face individuel) et travail isolé (loin des collègues), le besoin de partage est particulièrement marqué. Plutôt âgés (43 ans en moyenne, pour 39 ans tous métiers confondus), il n'est pas rare qu'ils vivent des situations de rupture familiale et sociale : deuil ou divorce entraînant une reprise d'activité professionnelle, arrivée tardive dans la région, etc. Le fait d'accompagner des personnes dépendantes (maladie, dépression, fin de vie) justifie le besoin d'être soi-même soutenu. De plus, l'aide à domicile doit constamment réfléchir aux limites de son intervention. Les demandes varient suivant les usagers et évoluent dans le temps. Le professionnel est souvent tiraillé entre le prescrit et le réel : il faut suivre le « plan d'aide » et tenir compte des demandes ponctuelles, prendre le temps d'encourager l'autonomie des personnes tout en respectant le planning.

### UNE MOBILISATION DES ACTEURS DANS LE DÉPARTEMENT DES ALPES-MARITIMES

Sur les territoires, les acteurs publics et privés valorisent de plus en plus les dispositifs de mise en réseau des aides à domicile, convaincus que le maintien dans l'emploi et la professionnalisation passent par les échanges de savoir-faire.

L'enjeu est important dans les Alpes-Maritimes : confrontés au vieillissement massif de la population, les structures d'aide aux personnes dépendantes sont fortement sollicitées. La part des seniors parmi les professionnels justifie le transfert d'expériences entre générations. L'isolement des aides à domicile est amplifié par les problèmes de transports : saturation des

zones littorales, enclavement de l'arrière-pays. Cette mise en réseau des salariés dépend d'abord de celle des dirigeants. Confrontés à des enjeux économiques et à la complexité administrative du secteur, ces derniers ont du mal à s'occuper seuls de gestion des ressources humaines. C'est pourtant un impératif car la masse salariale représente environ 90 % du budget de fonctionnement des établissements. Aussi, acteurs de l'emploi, de la formation et organisations professionnelles sont appréciés pour leur rôle de soutien et d'ensemblier.

Dans les Alpes-Maritimes, plusieurs initiatives témoignent d'une étroite collaboration entre institutionnels, ainsi qu'avec le monde économique. Elles bénéficient du soutien de l'Agence nationale des services à la personne, qui diffuse les « bonnes pratiques » à l'échelon régional (Assises régionales de la professionnalisation) et au niveau départemental, grâce à l'action d'une déléguée territoriale (représentante de la DDTEFP) qui assure un rôle de coordination.

Exemple emblématique d'action partenariale, un projet de groupes de parole est prévu pour 600 aides à domicile de 20 établissements. Piloté par Qualidom Sud (plateforme de services associative), il rentre dans le cadre d'un programme de la DDASS et du Conseil général, soutenu par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. L'expérimentation prévoit une réunion en petit groupe tous les deux mois, animée par un psychologue à partir d'un thème de réflexion, sur plusieurs sites départementaux pour limiter les déplacements.

Peuvent aussi être mentionnées trois expérimentations liées au projet EQUAL Impact en PACA. Elles abordent l'analyse de

pratiques avec d'autres outils : ingénierie du tutorat et de l'entreprise apprenante (action « sas de professionnalisation »), valorisation du rôle de soutien de l'encadrement intermédiaire (formation de responsable de secteur), pratique professionnelle abordée par les questions de santé au travail (atelier « prévention de l'usure »)

### DES DISPOSITIFS QUI BOUSCULENT LES REPÈRES CLASSIQUES DE LA FORMATION CONTINUE

Les démarches d'accompagnement intéressent nombre d'acteurs, mais elles génèrent aussi des résistances car elles remettent en cause les habitudes en matière de formation. Il n'est plus fait état d'apports de contenus mais d'objectifs de progression individualisés. L'« ici et maintenant » est privilégié par rapport à un programme préétabli. Des dispositifs échelonnés dans le temps sont proposés sur des durées souvent renégociées. Pour les entreprises, les financeurs, voire pour les salariés, les contours peuvent sembler flous et nécessitent des réassurances.

Certains directeurs d'établissement sont convaincus de l'utilité d'espaces permettant aux salariés de prendre du recul. Mais il faut parfois lever la crainte d'un « déplacement du dialogue social ». En effet, les rencontres de salariés peuvent susciter l'expression d'un vécu difficile et des envies de mobilité. Cependant, elles peuvent aussi agir comme vecteur d'entraide et de maintien dans l'emploi.

Pour les OPCA, ces actions ne rentrent pas aisément dans les critères de financement. Il s'agit donc de valoriser leur dimension pédagogique : apport de contenus, référence à des modèles d'analyse (clinique, comportementaliste, systémique), échange à partir de thèmes...

Quant aux partenaires sociaux, ils peuvent s'opposer à l'utilisation du plan de formation

pour ce type de dispositifs. Soulignant la dégradation des conditions de travail (cadences, situations de violence, etc.), ils demandent que les groupes d'échange soient imputés sur les budgets de fonctionnement.

Les démarches d'analyse de pratiques posent aussi la question du retour sur investissement. L'enjeu est de réduire le taux d'absentéisme dans un métier où les arrêts pour maladie concernent un salarié sur deux. Il est également attendu que les échanges de pratiques produisent des traces tangibles comme des guides méthodologiques et des monographies d'expériences. Mais cet objectif est difficile à concilier avec les principes mis en avant par les théoriciens de l'accompagnement (confidentialité, importance du facteur temps, démarche de questionnement).

L'analyse de pratiques interroge donc fortement l'évolution de l'appareil de formation. D'un côté, il semble légitime d'introduire plus de rationalité dans le suivi de dispositifs auxquels d'aucuns reprochent un aspect « boîte noire ». D'un autre côté, le succès des démarches maïeutiques de questionnement guidé témoigne du besoin d'adapter la formation à une économie de services, caractérisée par des activités hautement relationnelles et cognitives. Celles-ci imposent au professionnel d'ajuster son comportement au cas par cas, tout en veillant au respect de procédures (qualité, sécurité, etc.). Cette injonction paradoxale, agissant sur la « charge mentale » des salariés, justifie le besoin de prise de recul et le développement de formules d'accompagnement individualisé.

### UNE PROFESSIONNALISATION APPELÉE À INTÉGRER LES SPÉCIFICITÉS ORGANISATIONNELLES ET CULTURELLES DE L'AIDE À DOMICILE

Les échanges de pratiques ne peuvent être développés de façon uniforme pour tous les métiers. Dans l'aide à domicile, il s'agit de tenir compte d'une part des moyens souvent limités

#### Analyser sa pratique : quelles méthodes ?

Le terme « analyse » utilisé dans les sciences exactes renvoie à une opération de fragmentation : il s'agit ici de décomposer une situation professionnelle et de mettre à jour les « insécables », plus simplement les règles d'action (principes, valeurs, protocoles méthodologiques) qui ont guidé le travail du praticien.

Le plus souvent en groupe, l'analyse de pratiques s'adresse aux salariés d'un ou plusieurs établissements, appartenant à un seul métier ou à une équipe pluridisciplinaire.

Chaque personne est invitée à décrire un instant de sa pratique qui lui a posé problème, sollicitant ensuite le point de vue des autres participants et de l'animateur.

Plusieurs dénominations existent.

« Supervision » et « groupes d'analyse de pratiques » suggèrent la confrontation à des modèles théoriques, plus exclusivement psychologiques pour la supervision (clinique, psychanalytique, comportementaliste), plus ouverts pour l'analyse de pratiques (psychologie, sociologie, ergonomie). « Groupes de parole » ou « d'échange de pratiques » connotent une approche plus informelle.

**DDTEFP** : Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

**DDASS** : Direction départementale des affaires sanitaires et sociales

**FEPEM** : Fédération nationale des particuliers employeurs

**OPCA** : Organisme paritaire collecteur agréé

**Prides** : Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire

**TPE** : Très petites entreprises

des établissements, de la dispersion des effectifs, des problèmes de remplacement, et d'autre part des profils des salariés. Beaucoup d'entre eux, en premier emploi ou reprise tardive d'activité, n'ont pas l'habitude du travail en équipe et de la formation continue. Certains, ayant débuté dans la vente, l'administratif ou la production, découvrent les enjeux de la relation d'aide. Les démarches de professionnalisation gagnent donc à être progressives, comme le montrent plusieurs expériences.

Des structures mettent en place des réunions mensuelles « mixtes ». Sur une demi-journée, plusieurs temps de discussion sont organisés : avec l'encadrement, pour planifier les visites ; entre collègues, sur les situations difficiles rencontrées ; avec un expert, par exemple un médecin invité pour conseiller sur des postures ou un juriste pour informer sur les droits en matière de formation ou de retraite. Généralistes, ces réunions constituent une première étape de professionnalisation.

D'autres dispositifs situent l'échange de pratiques dans une perspective d'accès à la qualification. Intitulée « savoirs de base et métiers de l'aide à la personne », l'action portée par Uniformation vise à développer les conditions de la communication entre salariés et leur professionnalisation : lire, écrire, compter. Elle s'appuie sur des cas concrets ainsi que sur le partage de points de vue entre

professionnels de diverses activités des services à la personne. Elle tient compte d'une particularité mise en lumière par les enquêtes : les aides à domicile sont réticents à suivre des formations trop didactiques, gardant un souvenir souvent négatif de l'univers scolaire.

Ces démarches concernent surtout les salariés de structures. Pour ceux plus isolés travaillant dans le cadre du gré à gré, le développement de nouvelles logiques de réseaux est d'autant plus important. Il y a les outils de communication « à distance » (forums de discussion, cahiers de liaison) mais aussi les relais de proximité comme ceux mis en place par la FEPEM, favorisant le lien social entre aides à domicile à l'échelle du territoire. Échanges d'information et entraide en matière d'emploi sont essentiels aux personnes travaillant pour un particulier employeur. Ce besoin de rencontres entre salariés ne concerne-t-il pas d'autres secteurs d'activité, d'autres formes d'emploi « en solo » ou précaires ? On peut penser aux opérateurs se succédant à un même poste de travail, aux salariés de l'intérim, voire même aux salariés de TPE ne disposant pas des instances présentes dans les grandes entreprises (service de ressources humaines, consultant interne, représentants du personnel). Dans un contexte d'éclatement des collectifs de travail, il apparaît que la sécurisation des parcours passe par une logique de mise en réseau de l'ensemble des acteurs.

#### Pour en savoir plus

- LORENT P., *Les Seniors du secteur sanitaire et social ont-ils droit au projet professionnel ?*, ORM, « Impact en PACA », Cahier n° 1, février 2007.
- LORENT P. et SERR M., *Données de cadrage sur les Alpes-Maritimes - Aide aux personnes âgées : un fort potentiel d'emploi*, ORM, « Impact en PACA », Cahier n° 5, février 2007.
- VIAL D., *Les Services à la personne en milieu rural : un enjeu de développement des territoires*, ORM, « Mémo », n° 37, juin 2007.
- BLANCHARD-LAVILLE C. et FABLET D., (dir.), *L'Analyse des pratiques professionnelles*, L'Harmattan, 1996.
- BEAUR A. et VILA S., « Pour ne plus confondre supervision, analyse de pratiques et régulation d'équipe », *Lien social*, n° 49, 2004, p. 14-16.