

RÉUSSIR L'INTÉGRATION DES SALARIÉS DANS LES SERVICES À LA PERSONNE

Fondement du

BIEN-VIEILLIR

au travail



Du 13 janvier 2017 au 21 juin 2018, dix structures adhérentes au Pôle Services à la Personne Provence-Alpes-Côte d'Azur ont participé à une action collective financée par le Fond d'Amélioration des Conditions de Travail (FACT), dans le cadre d'un appel à projet sur la « [prévention de l'usure professionnelle](#) ».

Au fil des actions menées par le Pôle, [l'intégration du salarié](#) a été largement identifiée comme une [étape fondamentale pour favoriser le « bien-vieillir » au travail](#), diminuer le turn-over précoce et stabiliser le capital santé lors du parcours du salarié dans la structure. Par conséquent, la période d'intégration est une étape-clé dans la prévention de l'usure professionnelle.

L'objectif de l'action collective consiste à développer un [parcours d'intégration des nouveaux entrants répondant aux spécificités du secteur afin de prévenir l'usure professionnelle](#). Ce travail est co-construit et expérimenté avec des professionnels.

PRÉSENTATION DE L'ACTION COLLECTIVE

LE RECRUTEMENT est un enjeu majeur pour les structures de services à la personne qui embauchent un grand nombre de salariés en permanence (croissance de l'activité, turn-over élevé ...). La période d'intégration, qui débute dès la fin de recrutement, vise à accompagner les premiers pas du nouvel entrant dans la structure. Pour que cette période soit efficace, elle exige de définir un cadre temporel, une organisation associée, un process harmonieux, une communication interne générale et une implication de tous les acteurs. Cependant, sur le terrain, on constate que la plupart des structures ne possèdent pas de parcours d'intégration clair et formalisé, partant du principe que le nécessaire a été réalisé lors du recrutement.

LES OBJECTIFS DU PROJET

- Créer, par la co-construction de l'action collective, un parcours d'intégration type
- Expérimenter ce parcours au sein des structures participantes sur une durée de 6 mois
- Effectuer une évaluation du parcours sur 3 phases, à la fois auprès des nouveaux collaborateurs et des structures d'accueil

LE DÉROULEMENT DE L'ACTION COLLECTIVE



LES HYPOTHÈSES QUI STRUCTURENT LA GRILLE D'ÉVALUATION

- L'appartenance à un groupe contribue au sentiment d'intégration (structure/équipe)
- La projection dans la structure et dans le métier est favorisée par le parcours d'intégration
- La conscience d'être dans un parcours d'intégration favorise l'inscription dans la durée
- La connaissance de l'histoire, des valeurs et de la stratégie de la structure contribue au sentiment d'appartenance
- L'identification de l'environnement professionnel (collègues, hiérarchie et acteurs du siège) réduit le sentiment d'isolement et limite la croyance d'être « un indépendant »
- L'appropriation des éléments internes (fiche de poste, règlement intérieur...) contribue à poser le cadre d'intervention et ses limites
- La prise en compte des risques professionnels (règles d'hygiène et de sécurité...) dès la phase d'intégration limite le risque d'usure professionnelle

LES PARTICIPANTS

10 structures de services à la personne de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur de 19 à 250 ETP

13 nouveaux entrants rencontrés

37 personnes impliquées dans les comités de pilotage mis en place au sein des structures

MODÉLISATION DE PARCOURS

DÉCOUVERTE

ACCUEIL

CONSOLIDATION



Signature du contrat



Fin de la période d'essai

Entretien annuel d'évaluation

Pendant le projet, il est apparu difficile d'appliquer un modèle type alors que chaque entreprise possède déjà des outils et fait face à des contraintes propres. Dès lors, chaque structure a co-construit un parcours singulier, avec les acteurs qui le mettront en place, sur la base de la modélisation définie en 3 étapes.

La liste des outils expérimentés par l'ensemble des structures participantes

Attention cette liste d'outils ne constitue pas un modèle ou une liste exhaustive des outils d'intégration mais reflète les actions mises en œuvre par les structures pendant l'expérimentation.

DÉCOUVERTE

- Stage
- Trame entretien téléphonique
- Entretien téléphonique client
- Information collective
- Test pratique
- Mailing avec communication des offres en cours (sourcing)
- Contrôle de références
- Mise à jour du livret d'accueil

Fiche FRAP : fiche de révélation et d'analyse de pratiques (relevé de problèmes)

- Réactualisation du questionnaire de mise en situation
- Réactualisation de la grille d'entretien de recrutement + check list
- Liste des documents à apporter au 1^{er} entretien
- Grille d'observation (remplissage du questionnaire)
- Liste des documents qualité
- Présentation structure
- Présentation du site web

ACCUEIL

- POE
- Alerte et entretien avant fin de période d'essai
- Affichage organigramme et commentaires
- Réunion trimestrielle (trame et compte-rendu)
- Réunion nouveaux arrivants
- Formation
- Livret d'accueil
- Permanence planning/petit déjeuner
- Groupe de parole

- Formation de base
- Mode opératoire des bonnes pratiques
- Rappel des fiches de mission aux bénéficiaires
- Contrôle qualité (entretien du domicile)
- Quizz (validation des informations transmises)
- Entretien téléphonique de contractualisation du CDI
- Liste des documents à apporter
- Grille d'observation (remplissage du questionnaire)
- Surligner les points importants du règlement intérieur

- Questionnaire appel intervenant (suite entretien de recrutement)
- Alerte période d'essai
- Tutorat, grille d'observation et compte-rendu
- Questionnaire des bonnes pratiques
- Questionnaire de satisfaction usager
- Organigramme avec photo
- Entretien avant renouvellement période d'essai
- Poursuivre check list recrutement et intégration
- Réunion handicap/maltraitance

CONSOLIDATION

- Réunion trimestrielle (trame et compte-rendu)
- Création d'ambassadeurs santé
- Kit de tutorat à destination des encadrants
- Formaliser la félicitation du CDI (développer le sentiment d'appartenance)
- Journée d'intégration

- Goûter échange et partage
- Réunion de services
- Parcours de professionnalisation en e-learning (MOOC, vidéos...)
- Elaboration d'une grille d'entretien professionnel
- Document SWOT (forces et faiblesses)

LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

A la fin de l'étape de consolidation

90% des salariés se sentent intégrés dans la structure.

60% se déclarent intégrés dans une équipe.
« L'équipe c'est le bureau »

40% ont repéré qu'ils étaient dans un parcours d'intégration.

La connaissance des valeurs, de l'histoire, de la stratégie et de l'orientation de la structure du point de vue des salariés :



Écarts de perception entre la structure et les nouveaux entrants :

Connaissance des collègues, de la hiérarchie et du siège* :

80%
Opinion de la structure

VS

30%
Nouveaux entrants

Connaissance des éléments internes (règlement intérieur, procédures internes...) :

100%
Opinion de la structure

VS

60%
Nouveaux entrants

*Lecture : 80% des structures pensent que les nouveaux entrants connaissent leurs collègues, la hiérarchie et le siège, alors que 30% des nouveaux entrants déclarent les connaître.

IDÉES D'AMÉLIORATIONS PROPOSÉES PAR LES STRUCTURES ET LES NOUVEAUX ENTRANTS SUITE À L'EXPÉRIMENTATION

POUR MESURER L'ADAPTABILITÉ DU CANDIDAT AU PROFIL DE POSTE ET VALORISER LA STRUCTURE

- Commencer le parcours d'intégration en Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE)
- Développer les stages ou les Actions de Formation Préalable au Recrutement (AFPR)
- Faire intervenir un salarié lors de l'information collective

POUR DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET L'ESPRIT D'ÉQUIPE

- Organiser des temps d'échanges entre les intervenants d'un même bénéficiaire
- Présenter le nouveau salarié à chaque personne du bureau
- Identifier des référents à contacter par téléphone
- Expliquer le parcours d'intégration en s'appuyant sur un schéma

POUR FAVORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE, SUIVRE ET ENCADRER LE PARCOURS PROFESSIONNEL

- S'appuyer sur les temps informels pour échanger avec le salarié
- Noter sur la trame d'entretien, l'accompagnement à envisager (point d'alerte, besoins...)
- Prévoir un contrôle qualité chez le bénéficiaire pendant la période d'essai du salarié
- Attribuer des prestations complexes aux intervenants expérimentés
- Effectuer un point sur le déroulement de la période d'essai
- Développer l'accompagnement des salariés : orienter vers un conseiller en insertion ou en évolution professionnelle

POUR CONNAÎTRE LES ÉLÉMENTS INTERNES DE LA STRUCTURE

- Favoriser les temps d'échange sur les protocoles d'intervention et réduire le temps passé sur la partie plus administrative
- Représenter le tableau d'affichage lors des remises de plannings
- Se servir des documents existants et souligner ceux importants

Remarque : les actions présentées ci-contre peuvent répondre à plusieurs objectifs à la fois. Considérées comme des actions facilitatrices de l'intégration, elles peuvent également être envisagées dans d'autres cadres (respect de la réglementation, démarche qualité, etc.).

LES FACTEURS-CLÉS DE RÉUSSITE

DU PARCOURS D'INTÉGRATION

• **FORMER PRÉALABLEMENT À L'EMBAUCHE** : la formation permet à la fois de découvrir le métier, prendre connaissance des acteurs de la structure, être en relation avec les bénéficiaires, intégrer les gestes et postures adaptés qui contribuent à prévenir l'usure professionnelle et s'approprier les documents internes.

« J'étais rassurée d'être présentée à l'usager. »
Nadia, intervenante, Toulon

« Les stages en amont m'ont bien préparée. »
Saïda, intervenante, Marseille

• **DIFFÉRENCIER LE PARCOURS D'INTÉGRATION SELON LE PROFIL DU NOUVEL ENTRANT JUNIOR/SÉNIOR** : le profil junior (sans expérience préalable) est très sensible à la période d'intégration sur l'axe professionnalisation (métier et compétence). Il cherche à vérifier que le métier correspond bien à ses attentes ou à ses contraintes, et peut se démobiliser très rapidement. Le profil sénior (expérimenté) est plus sensible à cette période sur l'axe « marque employeur ». Il est donc nécessaire d'adapter son parcours d'intégration afin de satisfaire les besoins de chaque profil (ex : proposer de la formation pour l'un et insister sur le projet de service pour l'autre) et ainsi faciliter leur fidélisation.

• **MAINTENIR LE LIEN ENCADREMENT / INTERVENANT PAR LE MANAGEMENT À DISTANCE** : tout au long de l'expérimentation, l'encadrant de proximité (assistant de planning, responsable de secteur, coordinateur...) est un pivot de l'intégration. Il a un rôle de soutien, de prévention et garantit l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Le nouvel entrant se sentira respecté, écouté et considéré par l'encadrant de proximité, qu'il identifie comme celui qui trouvera une solution lorsqu'il sera en difficulté sur le terrain. Cette relation est primordiale pour fidéliser le salarié et réduire le sentiment d'isolement des intervenants.

« Tout le monde est gentil, quand on appelle on a toujours une réponse, on se sent bien. »
« Ce que j'apprécie c'est l'écoute du bureau, quand on a eu un problème personnel. »
Florence et Marie, intervenantes, Marseille

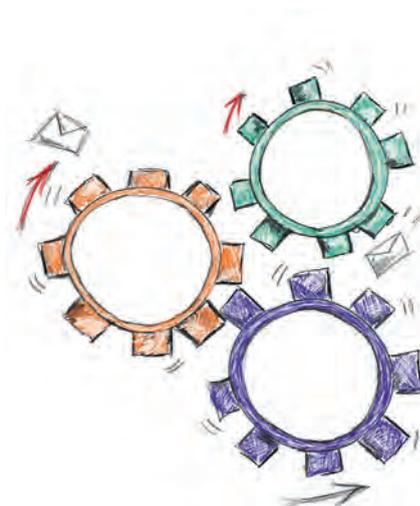
LES POINTS DE VIGILANCE

• **LA BONNE SANTÉ DES ENCADRANTS** : ils ne sont pas en mesure de s'investir et d'être garants de la santé au travail des intervenants si eux-mêmes sont en « usure professionnelle ». Les actions à mettre en place dans le cadre d'un parcours d'intégration sont alors vécues comme des tâches supplémentaires et deviennent donc secondaires. L'évaluation de l'expérimentation a montré des fluctuations sur le maintien du cadre du parcours, liées aux périodes chargées et aux priorités venant bousculer la tenue du parcours.

• **LA PERTE DE MOTIVATION DE L'ÉQUIPE ET DU SALARIÉ** : l'ensemble des parties prenantes peut s'essouffler pendant cette période d'intégration. La méfiance peut devenir un point commun entre les nouveaux entrants qui se méfient des conditions de traitement de la structure, et la structure d'accueil qui, suite à de nombreuses déceptions, se méfie du nouvel entrant. Au lieu de rentrer dans une relation gagnant-gagnant où tout le monde déploie une énergie particulière pour montrer le meilleur de soi-même, la relation se transforme en donnant-donnant :

Point de vue du nouvel entrant : Pourquoi m'investir auprès de mon employeur, si on ne prend même pas le temps de dialoguer avec moi ?

Point de vue de l'employeur : Pourquoi passer du temps à expliquer le fonctionnement de la structure, si la nouvelle recrue part dans quinze jours ?



TÉMOIGNAGES

RETOURS D'EXPÉRIENCES DES PROFESSIONNELS

« Nous avons pris conscience de la somme d'informations qu'on livre dans les premiers contacts qu'on a avec les demandeurs d'emploi, qui deviennent des salariés. Il faut démultiplier les rencontres au démarrage pour revenir sur les points essentiels qui ont été survolés.

C'est un travail au quotidien de s'atteler et de maintenir le cap sur le parcours d'intégration et on a vite fait de se faire rattraper par les urgences et de prendre moins de temps sur ça. »

ABCD SAINT JOSEPH

« Les actions sur l'intégration participent à plusieurs niveaux à la prévention de l'usure professionnelle. Tout d'abord au niveau des Risques Psychosociaux (RPS), à partir du moment où on se sent faire partie d'une équipe avec des collègues identifiés, des valeurs identifiées, on sera moins exposé aux RPS. D'autre part, en terme de parcours d'intégration, les gens croient savoir faire mais si on ne les forme pas ils ont des mauvaises pratiques qu'ils vont reproduire très longtemps. Si on ne les forme pas tout de suite, cela génère de l'usure professionnelle rapide. »

VARSEF

« Aujourd'hui les équipes ont davantage cette notion d'intégration et ont pris conscience de son importance. Nous n'avons pas encore tout mis en place mais il y a eu cette prise de conscience qu'une personne qui bénéficiait d'un parcours d'intégration à l'arrivée, restait plus longtemps dans la structure. Même sur les recrutements d'urgence que nous avons tendance à bâcler, aujourd'hui, nous les soignons davantage pour fidéliser le salarié. »

ADAFMI

L'ACCOMPAGNEMENT A ÉTÉ RÉALISÉ PAR :



Cabinet Fraissinet et Associés

Immeuble le Grand Prado

20, Allées Turcat Méry

13008 Marseille

Tél. : 04 96 10 04 10

j.zavarise@fraissinetetassocies.fr



Cabinet A&V

24 bd de l'huveaune

13009 Marseille

Tél. : 04 88 08 59 60

alice.bernardini@AV-TeamRH.fr

CETTE ACTION A ÉTÉ FINANCÉE PAR :



EN PARTENARIAT AVEC : UNIFORMATION, AGEFOS-PME, Pôle Emploi PACA, l'agence Pôle Emploi de Pont-de-Vieux, ARACT PACA - ACT Méditerranée et l'URI CFDT.

