

Webinaire

Réussir l'intégration des salariés dans
les services à la personne
fondement du bien-vieillir au travail

Mardi 30 octobre 2018
11h – 12h

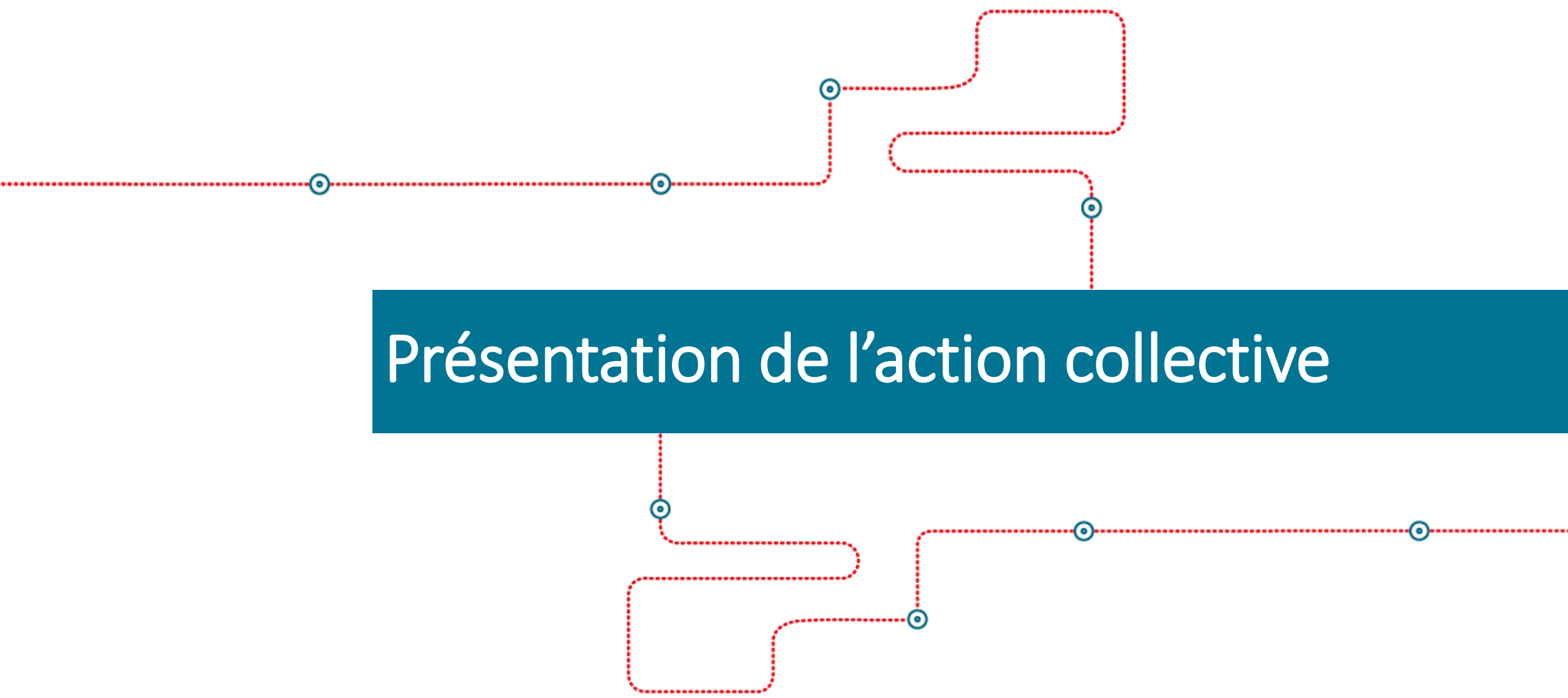
Animé par :

Fiona ICARD, chargée de mission, PSP PACA
Juliette Zavarise, consultante, F&A
Alice Bernardini, consultante, A&V

Programme

- Présentation de l'action collective : 3'41*
- Le parcours d'intégration modèle co-construit et les actions envisagées pour l'expérimentation : 8'57
- Les résultats de l'expérimentation et ses enseignements : 16'35
- Présentation de l'outil final : la trame de parcours d'intégration : 33'31
- Témoignages : 35'28
- Temps d'échange : 44'40

* Temps correspondant au replay du webinaire disponible en cliquant sur le lien suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=kdwSVjAH4xw>

A decorative red dotted line with blue circular nodes at various points, forming a complex, non-linear path that weaves around the central text box.

Présentation de l'action collective

Introduction

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** ».

L'intégration du salarié envisagée comme étape fondamentale pour favoriser le « bien-vieillir » au travail.

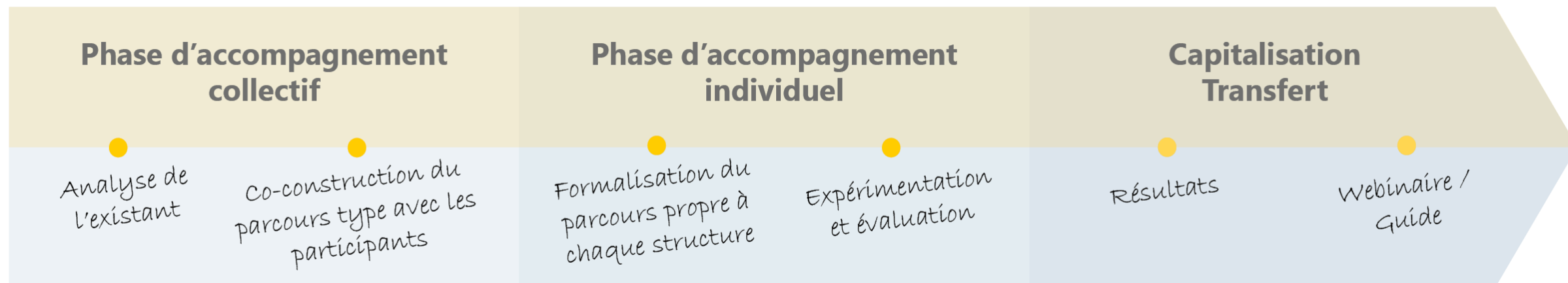
L'objectif de l'action collective :

=> expérimenter et proposer un parcours d'intégration des nouveaux entrants en adéquation avec les spécificités du secteur.

Les objectifs du projet

- Créer un parcours d'intégration type
- Expérimenter ce parcours auprès des structures participantes sur une durée de 6 mois
- Effectuer une évaluation des parcours sur 3 temps, à la fois auprès des nouveaux collaborateurs et des structures d'accueil

Le déroulement de l'action collective



Les participants

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

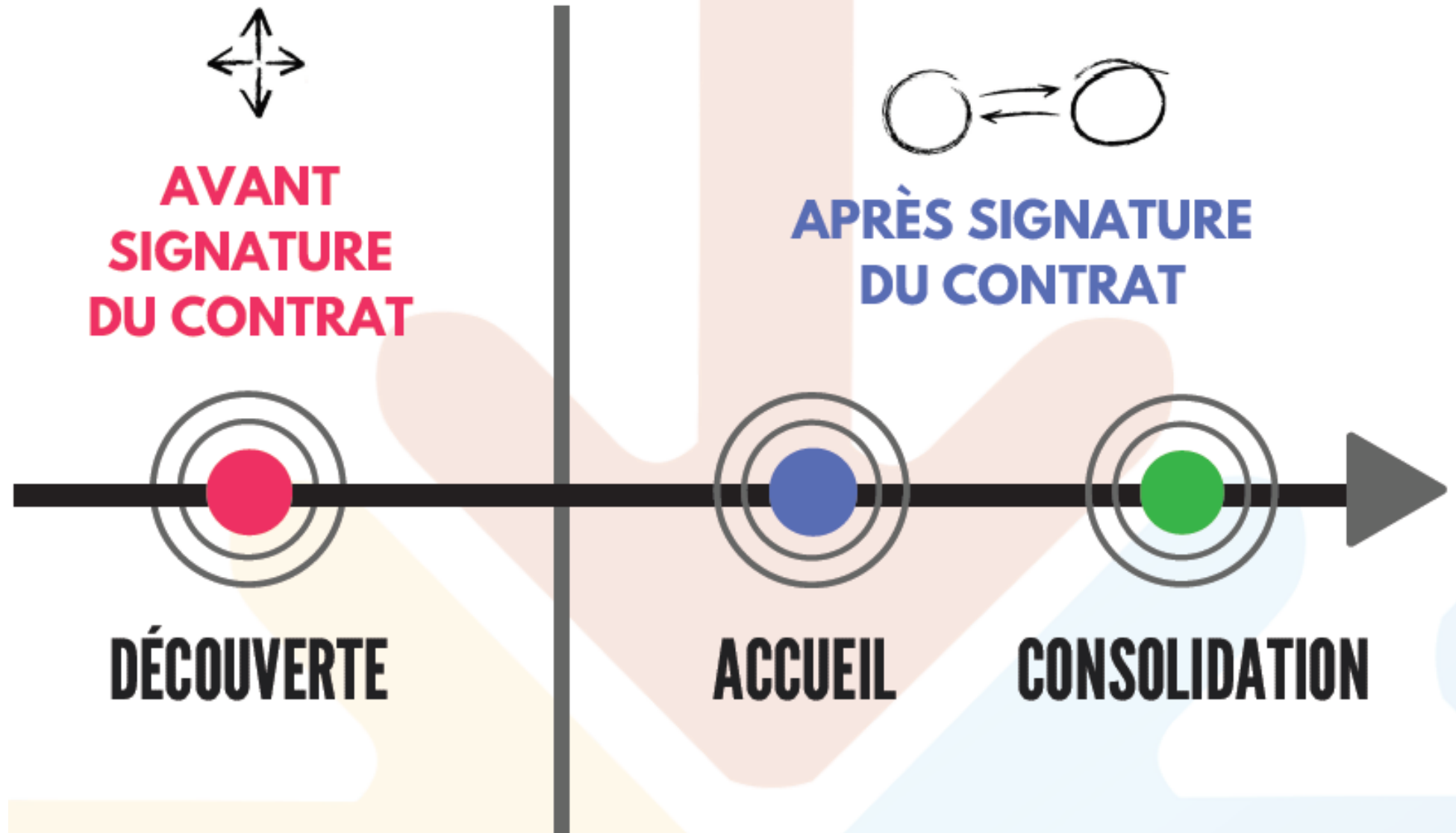
13 nouveaux entrants rencontrés

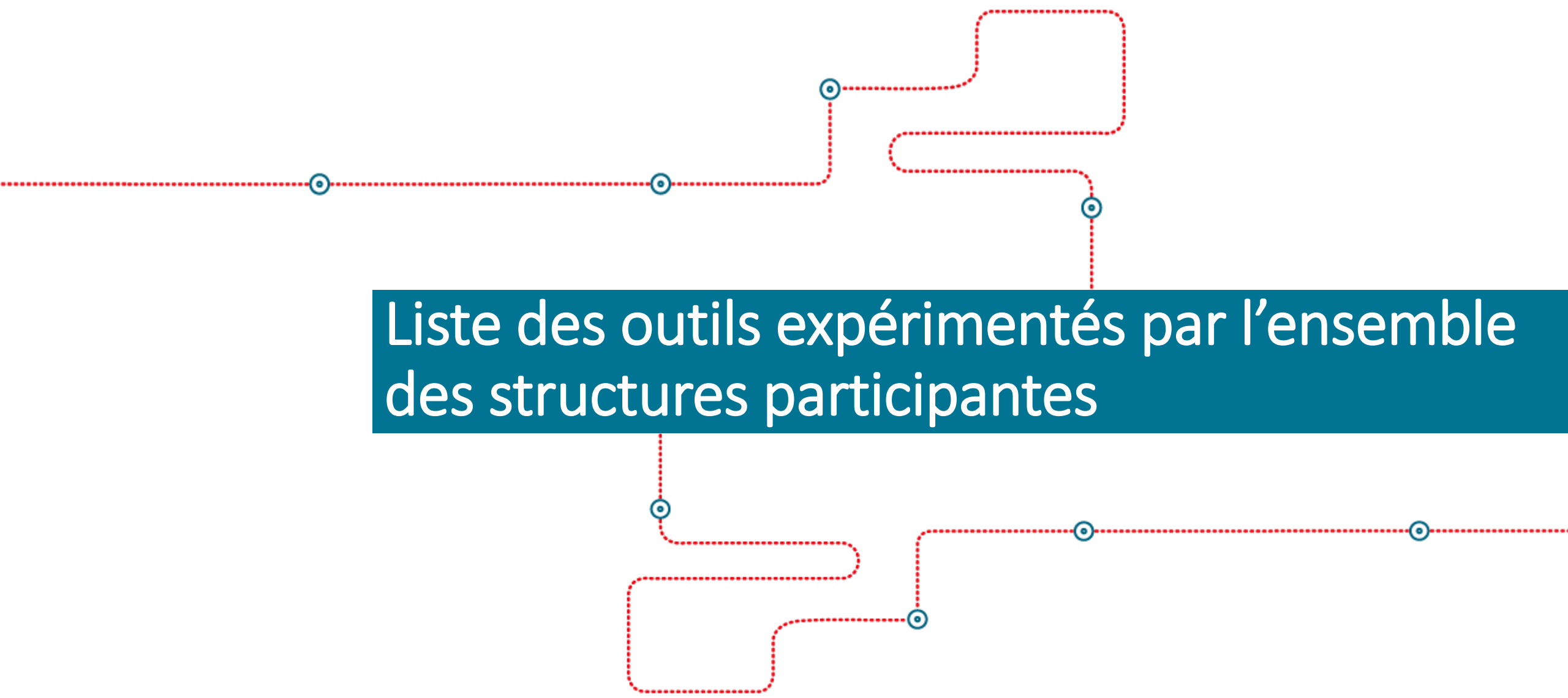
37 personnes impliquées dans les comités de pilotage mis en place au sein des structures.



Le parcours d'intégration modèle co-construit

MODÉLISATION DE PARCOURS





Liste des outils expérimentés par l'ensemble des structures participantes

AVANT SIGNATURE DU CONTRAT OU DE LA CONVENTION



TEMPS DÉCOUVERTE



STAGE

TRAME ENTRETIEN TELEPHONIQUE

ENTRETIEN TELEPHONIQUE CLIENT

INFORMATION COLLECTIVE

TEST PRATIQUE

MAILING AVEC COMMUNICATION DES OFFRES EN COURS (SOURCING)

CONTRÔLE DE RÉFÉRENCES

MAJ LIVRET D'ACCUEIL

FICHE FRAP : FICHE DE RÉVÉLATION ET D'ANALYSE DE PRATIQUES (RELEVÉ DE PROBLÈMES)

RÉACTUALISATION DU QUESTIONNAIRE DE MISES 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 QUALITE

PRESENTATION STRUCTURE

PRESENTATION DU SITE WEB

APRÈS SIGNATURE DU CONTRAT OU DE LA CONVENTION



TEMPS ACCUEIL



POE	QUIZZ (VALIDATION DES INFORMATIONS TRANSMISES)
ALERTE ET ENTRETIEN AVANT FIN DE PERIODE D'ESSAI	ENTRETIEN TÉLÉPHONIQUE DE CONTRACTUALISATION DU CDI
AFFICHAGE ORGANIGRAMME ET COMMENTAIRE	LISTE DES DOCUMENTS À APPORTER GRILLE D'OBSERVATION (REMPLISSAGE DU QUESTIONNAIRE)
REUNION TRIMESTRIELLE (TRAME ET COMPTE-RENDU)	SURLIGNER LES POINTS IMPORTANTS DU RI
REUNION NOUVEAUX ARRIVANTS	QUESTIONNAIRE APPEL INTERVENANT (SUITE ENTRETIEN DE RECRUTEMENT)
FORMATION	ALERTE PÉRIODE D'ESSAI
LIVRET D'ACCUEIL	TUTORAT ET GRILLE D'OBSERVATION ET COMPTE RENDU
PERMAMENCE PLANNING/PETIT DEJEUNER	QUESTIONNAIRE DES BONNES PRATIQUES
GROUPE DE PAROLES	QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION USAGER
FORMATION DE BASE	ORGANIGRAMME AVEC PHOTO
MODE OPERATOIRE DES BONNES PRATIQUES	ENTRETIEN AVANT RENOUVELLEMENT PÉRIODE D'ESSAI
RAPPEL DES FICHES DE MISSION AUX BENEFICIAIRES	POURSUIVRE CHECK LIST RECRUTEMENT ET INTEGRATION
CONTRÔLE QUALITE (ENTRETIEN DU DOMICILE)	REUNION HANDICAP/MALTRAITANCE



REUNION TRIMESTRIELLE (TRAME ET COMPTE-RENDU)

CREATION D'AMBASSADRICES SANTE

KIT DE TUTORAT A DESTINATION DES ENCADRANTS

FORMALISER LA FELICITATION DU CDI (DEVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE)

JOURNEE D'INTEGRATION

GOUTER ECHANGE ET PARTAGE

RÉUNION DE SERVICES

PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION EN E-LEARNING (MOOC, VIDÉOS...)

ELABORATION D'UNE GRILLE D'ENTRETIEN PROFESSIONNELLE

DOCUMENT SWOT (FORCE ET FAIBLESSE)

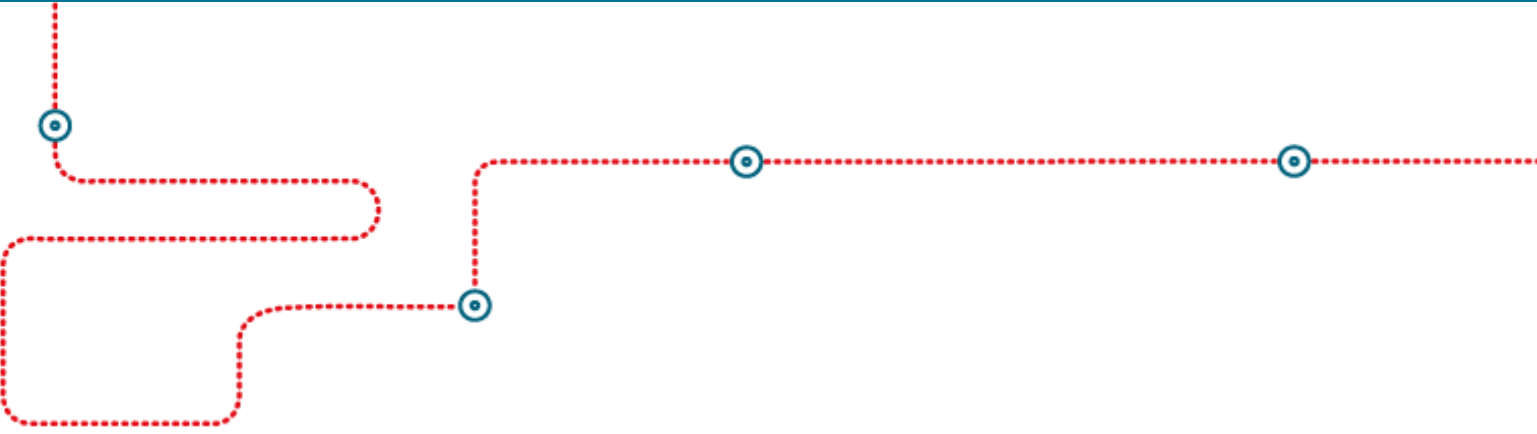
TOUT AU LONG DE LA PERIODE D'INTEGRATION

GRILLE D'EVALUATION « SAVOIR-FAIRE » - « SAVOIR ETRE » A UTILISER :

- LORS DU DEUXIEME ENTRETIEN PHYSIQUE DE RECRUTEMENT COMME BASE MANAGERIALE
- A REEVALER LORS DE LA SIGNATURE DU CONTRAT DEFINITIF
- A 6 MOIS
- A 1 AN, LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION



Résultats de l'expérimentation



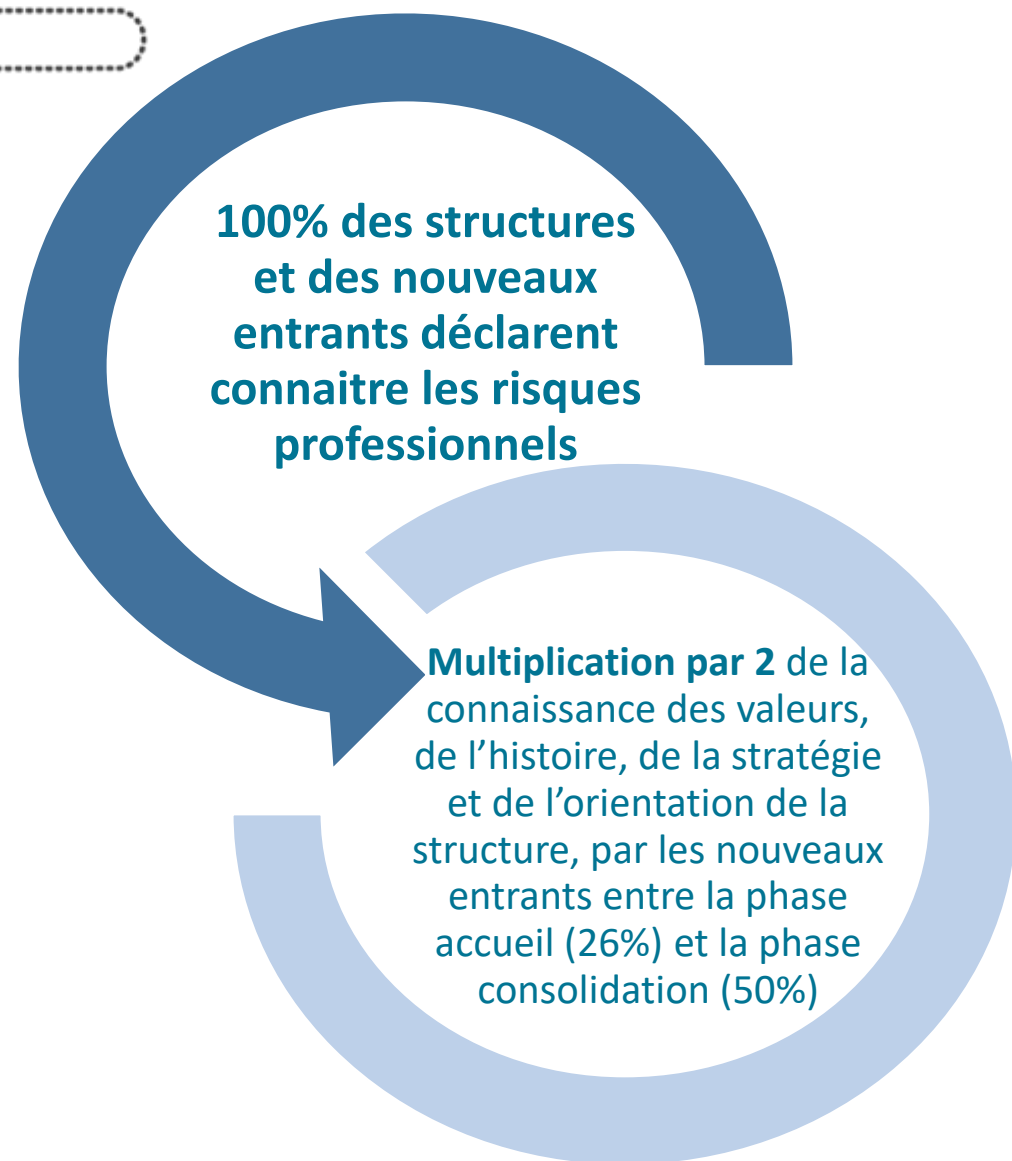
Comment a été élaboré la grille d'évaluation embarquée?

- Le processus d'évaluation embarquée permet à des instants T (ici à 3 temps : la période de découverte, d'accueil et de consolidation) d'évaluer des items déterminés en lien avec un sujet précis (ici l'intégration).
- L'idée étant de comparer les résultats à ces différents moments.
- Il nous a semblé pertinent également de comparer, à ces périodes, les perceptions entre la structure d'accueil et le nouvel entrant.
- Le choix des items a été déterminé par la revue de littérature effectuée sur la période d'intégration.

Hypothèses qui ont conditionné les choix d'items dans la grille d'évaluation

- L'appartenance à un groupe contribue au sentiment d'intégration (structure/équipe)
- La projection dans la structure et le métier est favorisé 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) évite 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

Résultats quantitatifs de l'expérimentation



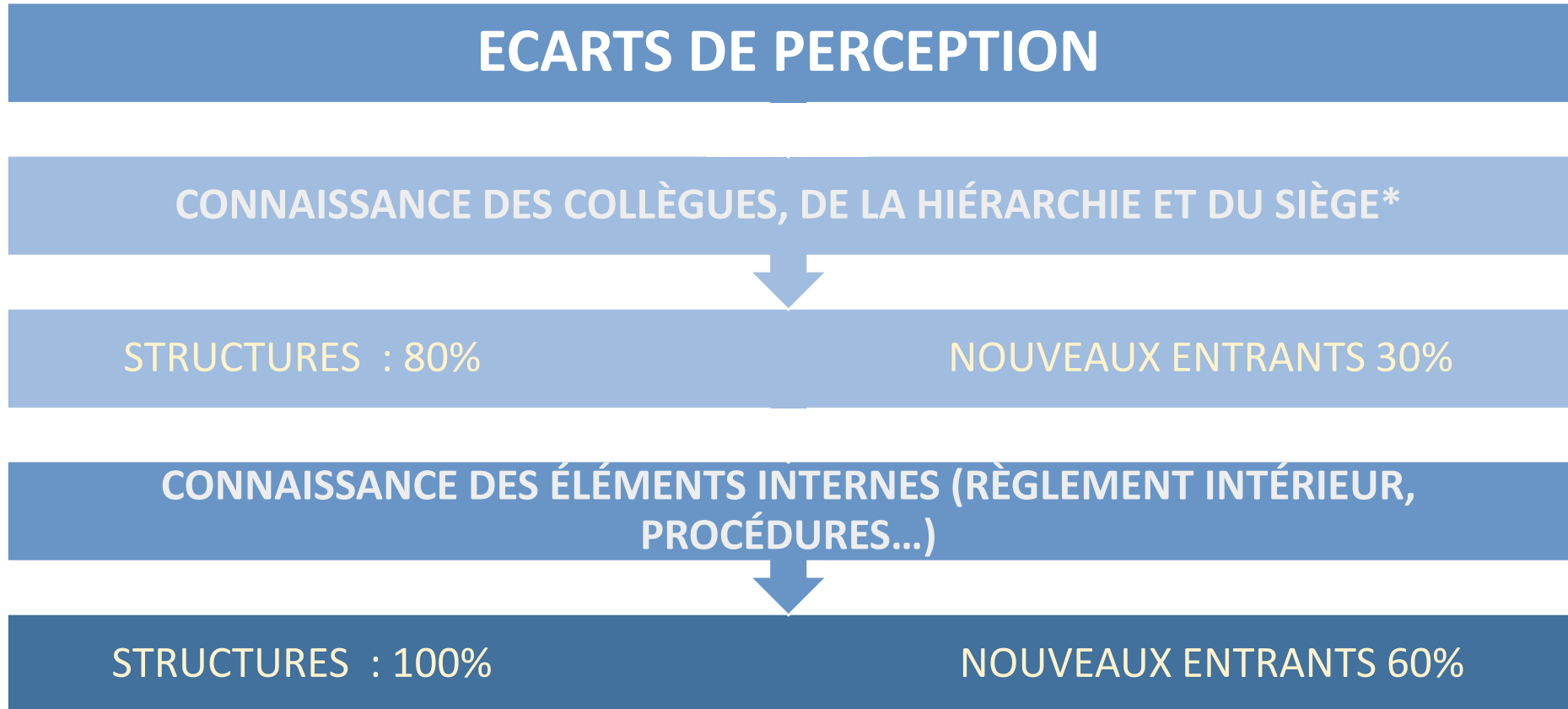
90% des salariés se sentent intégrés dans la structure

« L'équipe, c'est le bureau » intervenante

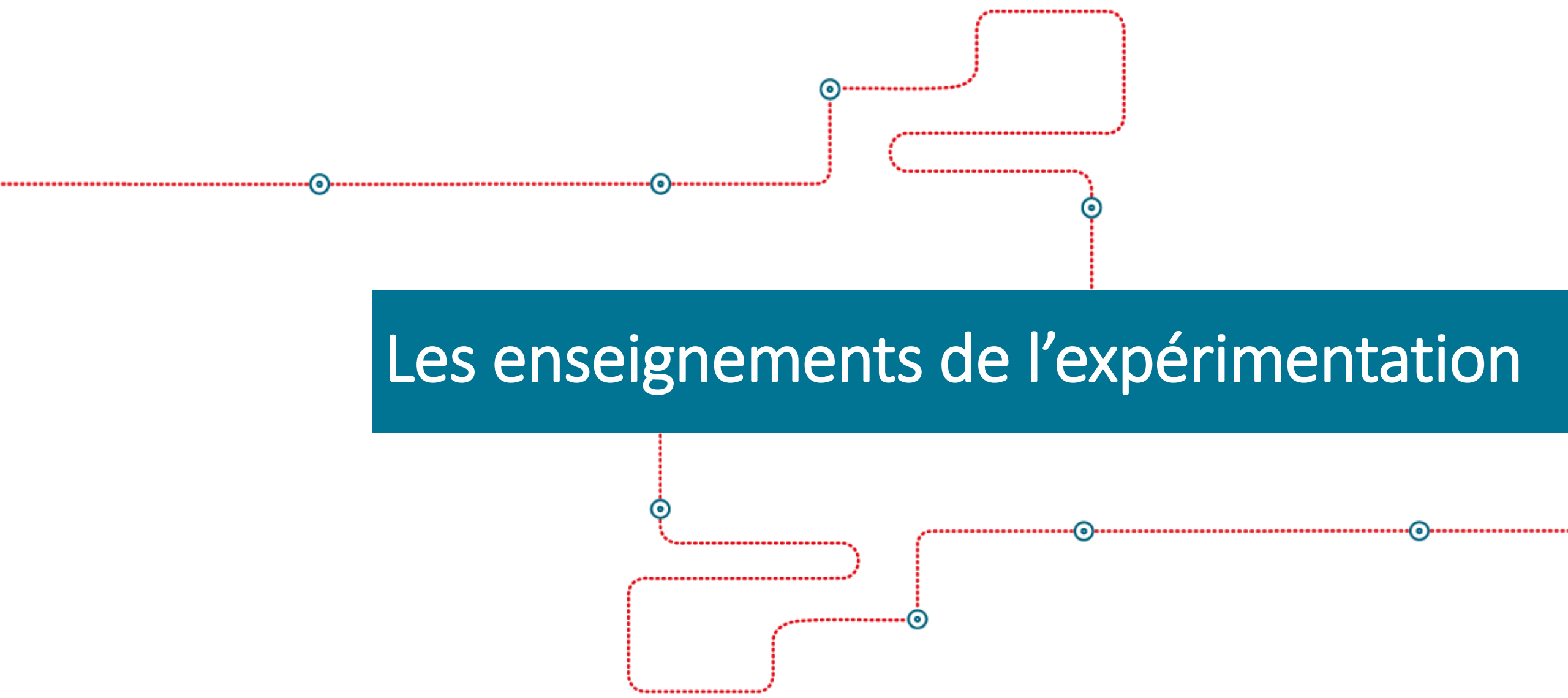
60% se déclarent intégrés dans une équipe.

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

Résultats quantitatifs de l'expérimentation



**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.*



Les enseignements de l'expérimentation

Les facteurs-clés de réussite

Former préalablement à l'embauche

La formation permet à la fois de découvrir le métier, prendre connaissance des acteurs de la structure, être présenté chez les bénéficiaires, intégrer les gestes et postures adaptés qui contribuent à prévenir l'usure professionnelle et s'approprier les documents internes.

« Les stages en amont m'ont bien préparée » Saïda, intervenante, Marseille
« J'étais rassurée d'être présentée à l'usager » Nadia, intervenante, Toulon

Les facteurs-clés de réussite

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.

Les facteurs-clés de réussite

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 un problème personnel »

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, lié aux périodes chargées et aux priorités venant bousculer la tenue de cette période.

Les points de vigilance

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 ?

Et inversement : Pourquoi passer du temps à expliquer le fonctionnement de la structure, si la nouvelle recrue part dans quinze jours ?

CONCLUSION

LA PÉRIODE D'INTÉGRATION AU SERVICE DE LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE ?

OUI

Une intégration réussie favorise l'engagement du salarié et favorise une bonne santé au travail

OUI

Une intégration réussie permet au salarié de mieux adopter les gestes de prévention et d'améliorer considérablement les impacts de l'isolement des intervenantes

MAIS AVANT TOUT

Les difficultés de structuration RH, de modèle organisationnel, de « marque employeur » des structures freine la mise en place de cette période d'intégration.

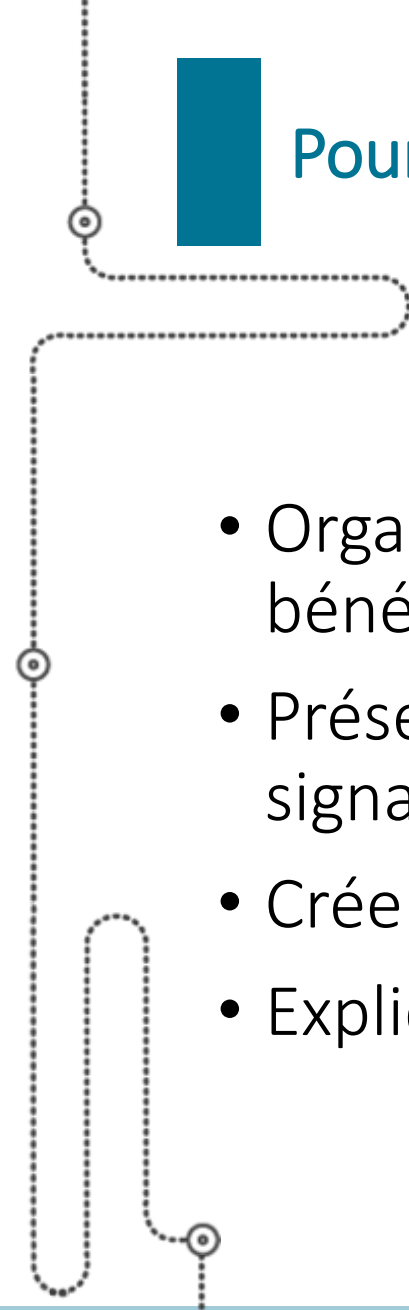


Idées d'amélioration proposées par les structures et les nouveaux entrants à la suite de l'expérimentation



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

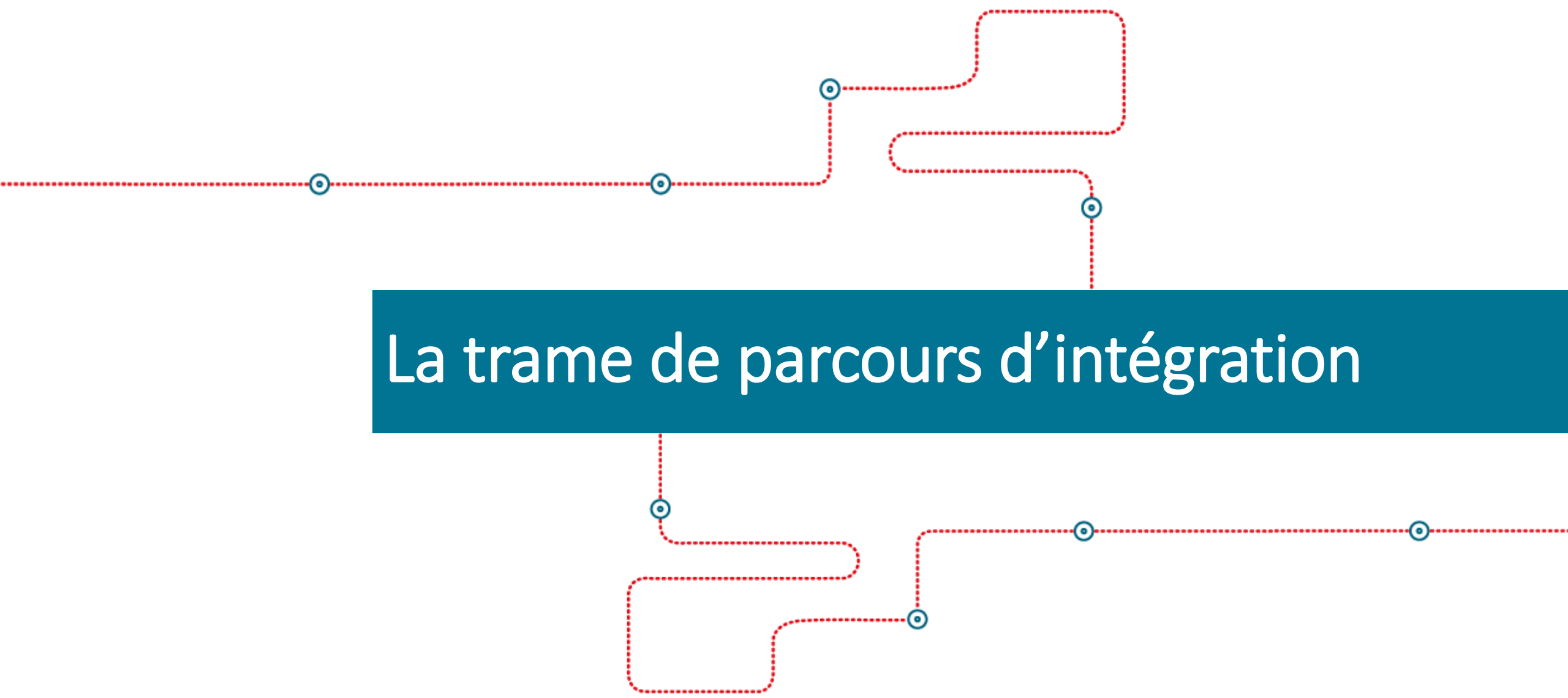
- Organiser des temps d'échange entre les intervenants d'un même bénéficiaire
- Présenter le nouveau salarié à chaque personne du bureau (à la signature du contrat ou à la remise du planning)
- Créer des référents à contacter par téléphone
- Expliquer le parcours d'intégration en s'appuyant sur un schéma

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 du nouvel entrant...)
- 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 au moment du retour planning
- Développer l'accompagnement des salariés: orienter vers un conseiller en insertion ou en évolution professionnelle
- Mieux communiquer les objectifs des formations proposées pour augmenter le taux de présence

Pour connaître les éléments internes de la structure

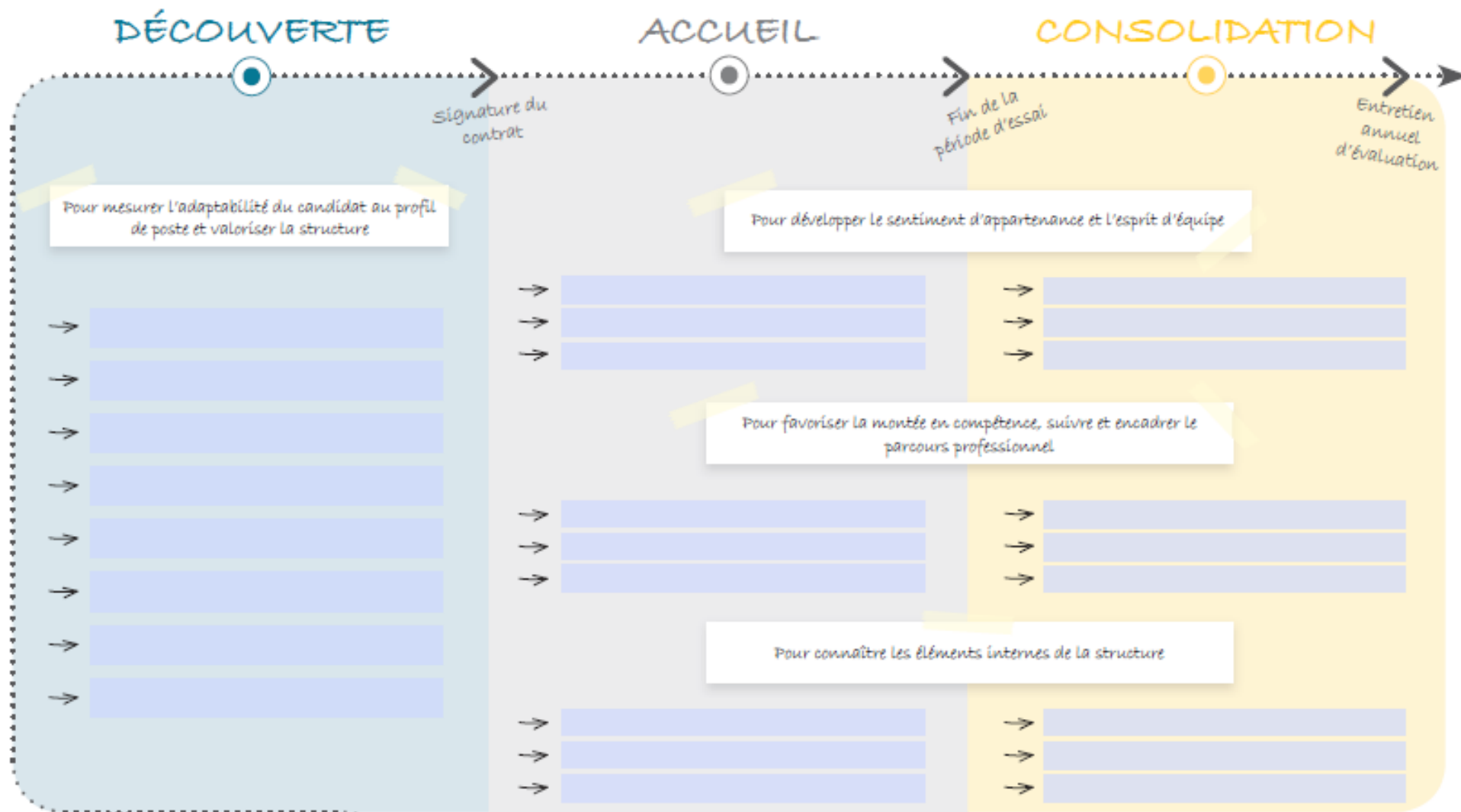
- Favoriser les temps d'échange sur les protocoles d'intervention (afin d'avoir une vision concrète des tâches à réaliser) et réduire le temps passé sur la partie plus administrative
- Représenter le tableau d'affichage, lors des remises planning
- Se servir des documents existants et souligner les documents importants
- Communiquer sur les changements d'interlocuteurs



La trame de parcours d'intégration

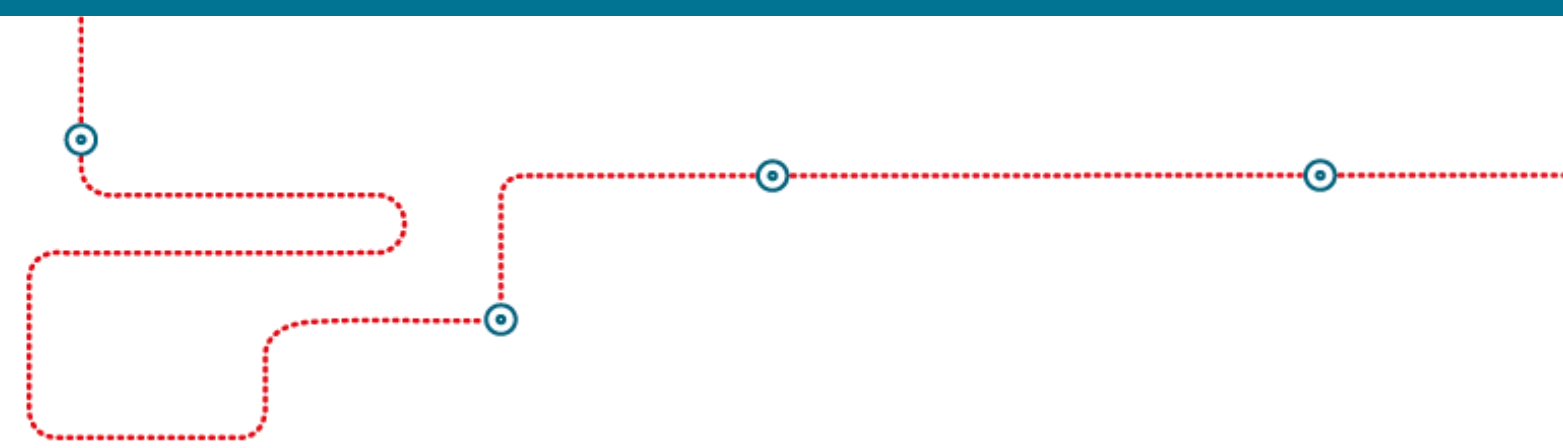
Trame de parcours d'intégration des nouveaux entrants

Nom de la structure : _____





Témoignages



Pourquoi vous êtes-vous lancés dans cette action collective? Quelles étaient vos motivations au départ ?

Pouvoir agir sur l'usure professionnelle à travers un système d'intégration qui soit adaptable à notre secteur d'activité.

ADAFMI

Etre suffisamment clair sur notre politique de recrutement et de fidélisation auprès des demandeurs d'emploi pour éviter des départs trop précoces.

ABCD SAINT JOSEPH

Développer nos services, non pas par l'augmentation de l'activité mais par les compétences que l'on arrive à acquérir et à conserver.

VARSEF

■ Qu'est-ce qui a évolué entre le début et la fin de l'expérimentation ?

*Un petit peu moins de turn-over (40% en moins de rupture de période d'essai à l'initiative du salarié) .
Liens entre les nouveaux entrants.*

VARSEF

Les rendez-vous informels sont devenus plus formels et les appels également.

ABCD SAINT JOSEPH

Les équipes ont davantage cette notion d'intégration et ont pris conscience de son importance.

ADAFMI

■ Qu'auriez-vous envie de faire partager aux autres structures ?

La prise de conscience de la somme d'information qu'on livre dans les premiers contacts.

Il faut démultiplier les rencontres au démarrage pour revenir sur les points essentiels qui ont été survolés.

ABCD SAINT JOSPEH

Mettre en place un parcours d'intégration permet d'ouvrir un dialogue avec le salarié et permet au nouvel entrant de se poser des questions sur son poste, sur la structure et sur sa mission.

ADAFMI

S'interroger sur le turn-over, et comparer les taux en fonction de l'ancienneté des salariés. Entamer ensuite un travail collaboratif et croiser les points de vue.

VARSEF

■ Quel lien faites-vous entre parcours d'intégration et prévention de l'usure professionnelle ?

*« On insiste fortement sur les gestes, la façon dont se préserver.
Sur les Risques Psychosociaux (RPS) comme on fait systématiquement les mises en place, on fait un retour sur les difficultés qu'on a constatées et comment les salariés pourraient les aborder. »*

ABCD SAINT JOSEPH

« On sera moins exposé aux RPS si on se sent faire partie d'une équipe avec des collègues et des valeurs identifiées.

Les gens croient savoir faire mais si on ne les forme pas, ils ont des mauvaises pratiques qu'ils vont reproduire très longtemps. »

VARSEF

« Quelqu'un qui n'est pas intégré va forcément avoir des incompréhensions, qui feront que la personne va appréhender son poste différemment et /ou va rencontrer des difficultés plus importantes qu'un salarié bien intégré. »

ADAFMI

Réponse aux questions

Contacts



Pôle Services à la Personne Provence-Alpes-Côte d'Azur

74 rue Edmond Rostand - 13006 Marseille

04 91 31 10 24 – fiona.icard@psppaca.fr



Cabinet Fraissinet et Associés

Immeuble le Grand Prado - 20, Allées Turcat Méry - 13008 Marseille

04 96 10 04 10 – j.zavarise@fraissinetetassocies.fr



Cabinet A&V

24 bd de l'huveaune - 13009 Marseille

04 88 08 59 60 – alice.bernardini@AV-TeamRH.fr