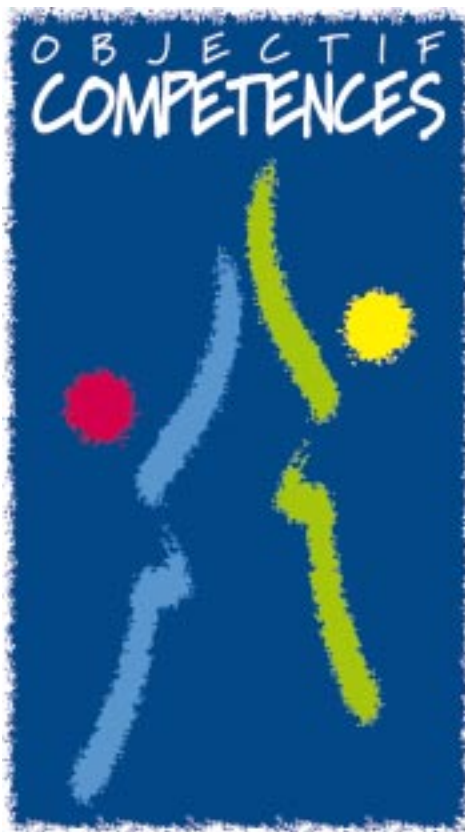


1 9 9 8



TOME 10

Services à la personne : Nouvelles compétences

CNPF



AVEC LE CONCOURS DU
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1^{er} de Serbie - 75784 Paris Cedex 16

Nouveaux métiers, nouvelles compétences : Services à la personne

Expert rédacteur : Christophe GUITTON - CEREQ

Ont participé à la préparation de ce cahier dans le cadre de groupes de travail :

Président : Georges DROUIN - CNPF

Rapporteur : Christophe SALMON - CNPF

Ce cahier a été rédigé entre autres à partir d'éléments d'information,
d'analyses et de travaux réalisés sous la direction de Jean-Noël LESELLIER - SESP

<i>ADET Bruno</i>	CNPF	<i>FERRAND Bernard</i>	AXA ASSISTANCE
<i>AHMAD Mazen</i>	SERENUS	<i>FERRARI Roland</i>	UNEP
<i>ALRIQ Pierre</i>	SDES	<i>FRANCESCHI Michel</i>	CHEQUE RESTAURANT - MULTI SERVICES
<i>AMMON Anne-Marie</i>	ENFANCE ET FORMATION		CROQUE LA VIE
<i>ASSANDRI René</i>	STAR'S SERVICE	<i>GARGAUD Laurent</i>	ANTARCTIQUE SERVICES
<i>BIGOT Catherine</i>	CONSULTANT	<i>GUILBERT Carinne</i>	ETABLISSEMENT GUILBERT
<i>BILLOT Nicolas</i>	ATOUT SENIORS	<i>GUILBERT Georges</i>	MC DONALD'S FRANCE
<i>BONNIOL Philippe</i>	ISERP	<i>LABBE Philippe</i>	DISNEYLAND PARIS
<i>BOSC Philippe</i>	GROUPE PHILIPPE BOSC	<i>LASBLEIS Jean-Marie</i>	OBJECTIF MATH
<i>BOURGEOIS Michel</i>	CNPF	<i>LECAT Hervé</i>	SYNDICAT DES ENTREPRISES DE SERVICES A LA PERSONNE
<i>BRESSAUD Christiane</i>	ADES	<i>LESELLIER Jean-Noël</i>	ACCOR TICKET RESTAURANT
<i>BROUSSY Luc</i>	UHP		ACCOR TICKET RESTAURANT
<i>CAMBOURNAC Hugues</i>	SIMS	<i>LILOULT Agnès</i>	PROXI-SERVICES
<i>CARRIE Gérard</i>	AUCHAN	<i>LUGO Robert</i>	CLUB AZUR SERVICES
<i>COLLOT Denis</i>	ACCOR - TICKET RESTAURANT	<i>MAILLOCHAUD Loïc</i>	DOMIFA
<i>CROFF Brigitte</i>	BRIGITTE CROFF CONSEIL	<i>MAYER Evelyne</i>	SYNADEP
<i>DALL'AVA Béatrice</i>	CHAUDODOU	<i>MILLET Christophe</i>	L'AGE D'OR SERVICES
<i>DAVY Françoise</i>	MULTIPLEX	<i>MUSIQUIAN Gilbert</i>	CDC
<i>de PORET Pierre</i>	SUEZ-LYONNAISE DES EAUX	<i>NORMAND-PLESSIER France</i>	SENIORS PLUS
<i>DELAHAYE Gilbert</i>	ADES	<i>NORROY Gilles</i>	L'AGE D'OR SERVICES
<i>DENIAU Marie</i>	SODEXHO SA	<i>PICHOT Anne</i>	ONET
<i>DENIAUD Véronique</i>	SERVICE COMPRIS DE A...Z	<i>PROVIN Fabrice</i>	ACADOMIA
<i>DESMONTS Gisèle</i>	LANGUEDOC/AIDES ET SERVICES	<i>REINIER Louis</i>	IRFA NORMANDIE
<i>DIETHELM Yves</i>	GENERALE DE	<i>ROMERO Thierry</i>	PRESTIGE SERVICES
	SANTE MEDICO-SOCIALE	<i>SCELIN Philippe</i>	ISERP
<i>DUVAL Michèle</i>	CNEC	<i>SEVIN Patrick</i>	
<i>DUVAL Pierre-Jean</i>	CNPF	<i>VIMONT Jean-Paul</i>	

Introduction	4
I. LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE COMPÉTENCE DANS LES SERVICES À LA PERSONNE	6
1. La compétence professionnelle, enjeu stratégique pour le développement d'un secteur entrepreneurial en émergence dans le secteur des services à la personne	6
1.1. L'enjeu pour les ESP : consolider le marché des services à la personne en professionnalisant les intervenants	6
1.2. L'enjeu pour les opérateurs : " professionnaliser pour faire rimer qualité des emplois avec qualité de service"	9
2. L'identification et le développement des compétences dans les services à la personne	10
2.1. La spécificité de l'exercice des compétences professionnelles dans le cadre des activités de services à la personne	11
2.1.1. La spécificité du champ des activités couvertes par les ESP : services à la personne et services au domicile des personnes	11
2.1.2. Les services à la personne s'inscrivent dans le cadre général de l'évolution des activités vers un pôle technico-relational	14
2.2. L'identification des compétences	15
2.2.1. L'identification des compétences spécifiques aux différentes catégories de services aux personnes	15
2.2.2. Les compétences transversales aux différentes activités de services aux personnes : compétences pratiques, compétences relationnelles et compétences situationnelles	17
2.2.3. A propos des compétences : retour sur un faux débat qui occulte de vraies questions	20
2.3. Compétences et formation	23
2.3.1. Les formations aux métiers de services a la personne : état des lieux et limites	23
2.3.2. Du bon usage de l'alternance : dépasser la dualité entre savoirs formels et expérience pratique dans l'acquisition des compétences	25
3. La mise en œuvre de la démarche compétence dans les entreprises de services à la personne	27
Introduction	27
3.1. Les enjeux de la démarche compétence dans les entreprises de services à la personne	28
3.1.1. Etre compétent c'est savoir et vouloir, mais aussi pouvoir : la compétence réside dans l'interaction entre l'individu et l'organisation	28

3.1.2. Il n'est pas de compétences sans reconnaissance et la reconnaissance des compétences ne se réduit pas à leur rémunération	29
3.1.3. Quelles contreparties à l'engagement des salariés dans la démarche compétence	30
3.2. Evaluer et valider les compétences	31
3.2.1. L'évaluation des compétences au moment du recrutement	31
3.2.2. L'évaluation des compétences dans le cadre de l'exercice de l'activité professionnelle	33
3.2.3. La validation et la certification des compétences professionnelles	34
3.3. Organisation du travail et compétences	35
II. TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES	40
1. Star's service	40
2. Disneyland Paris	47
3. Croque La Vie	53
4. Club Azur services	57
III. OUTILS ET MÉTHODES	58
1. L'écoute graduelle	58
2. L'expérimentation d'une formation en alternance "assistante de vie" conduite par l'AFPA	59
IV. BIBLIOGRAPHIE	61

En juin 1995, le Comité de Liaison des Services (CLS) du CNPF a créé le Syndicat des Entreprises de Services à la Personne (SESP), afin de fédérer les initiatives des entreprises en faveur du développement des services aux particuliers.

En 1996, le législateur a ouvert aux entreprises les agréments des activités de services à la personne permettant de faire bénéficier le consommateur d'une réduction d'impôt.

Les premières observations indiquent une réaction positive du marché : les consommateurs prennent progressivement goût au confort de vie et à la sécurité qu'apporte un prestataire extérieur qualifié.

Pour les entreprises de services à la personne, la consolidation de ce marché récent et fortement concurrentiel passe simultanément par l'innovation dans l'offre, la qualité du service et la professionnalisation des intervenants.

La gestion des compétences se trouve donc au cœur des enjeux du secteur, dans ses différentes dimensions :

- identification des compétences professionnelles spécifiques et transversales aux métiers de services à la personne,
- rôle de la formation et de l'alternance dans l'acquisition de ces compétences, modalités d'évaluation, de certification et de validation,
- enjeux, conditions et implications d'une politique de gestion des compétences dans les entreprises de services à la personne.

L'objectif de ce cahier est donc moins d'approfondir tel ou tel thème lié à la démarche compétence que de traiter des différents aspects liés à sa mise en œuvre dans un secteur en cours de constitution. En ce sens, il s'agit d'une démarche monographique et non thématique, au contraire des autres cahiers.

Un certain nombre d'entreprises adhérentes au SESP ont contribué à l'élaboration du présent cahier dans le cadre d'un groupe de travail consacré à la préparation de l'atelier 10 de Deauville sur le thème : " Nouveaux services, nouvelles compétences : services à la personne " .

Ces entreprises exercent leurs activités dans trois domaines :

- les **services à la personne** : services à domicile, emplois familiaux (Domus Vivendi, Croque la vie, Age d'or services, Brigitte Croff Conseil et Formation).
- les **services de proximité** : services aux particuliers (Star's services), entreprises de loisirs (Eurodisney).
- les **services aux consommateurs** : services liés à un bien ou à un produit, services rendus aux salariés sur le lieu de travail (Ticket-restaurant - Accord Corporate Service).

Le cahier est organisé en quatre parties :

- la première présente la problématique générale de la mise en œuvre de la démarche compétence dans le secteur des services à la personne,
- la seconde propose des témoignages d'entreprises qui ont participé au groupe de travail,
- la troisième présente un certain nombre d'outils et de démarches liés à la mise en œuvre de la démarche compétence dans les entreprises de services à la personne,
- la quatrième propose une sélection bibliographique d'ouvrages et d'articles permettant de prolonger et d'approfondir la réflexion.

La mise en œuvre de la démarche compétence dans les services à la personne

1. LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE, ENJEU STRATÉGIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UN SECTEUR ENTREPRENEURIAL EN ÉMERGENCE DANS LE SECTEUR DES SERVICES À LA PERSONNE

Les enjeux stratégiques du développement des compétences professionnelles concernent indissociablement les entreprises de services à la personne et leurs salariés.

1.1. L'ENJEU POUR LES ESP : CONSOLIDER LE MARCHÉ DES SERVICES À LA PERSONNE EN PROFESSIONNALISANT LES INTERVENANTS

La question des compétences constitue un enjeu direct pour le développement des entreprises de services à la personne dans un secteur historiquement adossé aux politiques sociales, peu professionnalisé, récemment ouvert au marché, où la concurrence du secteur associatif et du gré à gré est forte et la demande des ménages inégalement solvable.

Les enjeux stratégiques liés à la professionnalisation des services à la personne sont mis en évidence depuis longtemps (CNPFP, 1994)¹ :

- *“ professionnalisme pour satisfaire les usagers et aider ainsi à la structuration et au développement de la demande,*
- *professionnalisme pour éviter une dérive, afin d'obtenir un coût global collectif le plus bas possible,*
- *professionnalisme pour développer les compétences et les qualifications des acteurs et des agents et permettre ainsi à ceux qui le désireraient de rejoindre ce secteur d'activité”.*

¹ Les références entre parenthèses renvoient à la bibliographie présentée en fin de cahier.

Le Syndicat des Entreprises de Services à la Personne (SESP) est créé en 1995. En 1996, le législateur ouvre les activités de

services au secteur entrepreneurial en mettant en place les mêmes procédures d'agrément (simple et qualité) pour les entreprises et les associations prestataires déjà présentes sur le marché des emplois familiaux.

Les agréments d'entreprises ont commencé à être délivrés à partir de la fin de l'année 1996 et l'activité commerciale a véritablement démarré au premiers trimestre 1997.

Les premières observations indiquent une réaction positive mais lente du marché. Les consommateurs commencent par recourir à une prestation puis, progressivement, prennent goût au confort de vie et à la sécurité qu'apporte un prestataire extérieur qualifié.

Par exemple, la première prestation demandée sera le nettoyage de la moquette, puis l'extension à quelques heures de ménage par semaine. Au bout de quelques semaines, le recours s'étend au petit bricolage (changer une ampoule, réparer une prise électrique, détacher les rideaux...), puis au petit entretien du jardin. Ce n'est qu'ensuite, quand la confiance est installée, que la demande s'étend à des services aux personnes physiques (enfants, parents âgés,...).

Les études de marché commandées par le SESP confirment une forte attente des ménages : 6 millions d'entre eux disent avoir des besoins, être prêts à payer mais ne sont pas satisfaits de l'offre existante et donc ne consomment pas ces services.

Le marché est donc à la fois demandeur et fragile.

Les conditions de consolidation de ce marché échappent en partie aux entreprises de services à la personne.

Elles supposent que les modes de solvabilisation de la demande, et notamment les avantages fiscaux consentis aux ménages au titre des emplois familiaux, ne soient pas remis en cause par les pouvoirs publics.

Elles supposent également de limiter les distorsions de concur-

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

rence résultant de l'exonération de TVA dont bénéficient les seules associations agréées, et non les entreprises.

Pour le secteur entrepreneurial, la consolidation du marché des services à la personne passe simultanément par l'innovation dans l'offre de services, la mise en œuvre d'une démarche qualité et la professionnalisation des intervenants.

Comme le souligne en effet Kaufmann (1996), pour vaincre les résistances des consommateurs, les services proposés ne doivent pas être perçus comme de simples substitutions mais représenter une valeur ajoutée, c'est-à-dire *un apport de compétences*.

Les études réalisées à la demande du SESP mettent en évidence l'exigence des ménages en matière de garantie de qualité et de sécurité. C'est la raison pour laquelle une démarche Qualité a été engagée, dont le cahier des charges a été confié à un organisme extérieur de certification de services.

Le référentiel des services à la personne réalisé par cet organisme doit faire l'objet d'une publication au Journal Officiel avant la fin de l'année 1998 et, conformément aux statuts du SESP, ses adhérents devront se mettre en conformité avec ce référentiel.

Par ailleurs, les compétences exigées par l'exercice des activités de services à la personne étant peu prises en compte dans le cadre de l'offre de formation existante, le SESP a créé un Institut des Services à la Personne (ISERP). Il s'agit d'un institut virtuel chargé de la mise en œuvre *d'une ingénierie de formation et d'une ingénierie pédagogique spécifique aux métiers de services à la personne*.

L'institut pilote notamment, dans le cadre du projet européen Léonardo, des travaux d'élaboration de référentiels sur le thème "Identification, développement et validation des compétences dans les services à la personnes" (C. Bigot, 1998 a et b).

1.2. L'ENJEU POUR LES OPERATEURS : "PROFESSIONNALISER POUR FAIRE RIMER QUALITE DES EMPLOIS AVEC QUALITE DE SERVICE"

La professionnalisation du secteur des services à la personne ne se fera pas sans celle des opérateurs, ce qui passe par le développement mais aussi par la reconnaissance de leurs compétences professionnelles.

Même si elle ne s'y résume pas, la question des compétences est au cœur de la réflexion stratégique sur la professionnalisation des services, gage de leur qualité sur un secteur de plus en plus concurrentiel.

Les services à la personne ont en effet la particularité d'être des emplois à faible valeur ajoutée mais à haute responsabilité ajoutée.

Or, si l'on admet que la compétence peut être analysée comme une "prise de responsabilité" (Lichtenberger, 1997), développer les compétences professionnelles des opérateurs de services à la personne revient à renforcer leur capacité à exercer les responsabilités qui leurs sont confiées, responsabilités qui sont autant d'ordre relationnel que technique.

Tout comme la notion de professionnalisation ne se réduit pas à celle de compétence, la question de la reconnaissance des compétences professionnelles des opérateurs par les ESP est plus large que celle de la rémunération :

- reconnaître les compétences professionnelles d'un opérateur c'est d'abord lui permettre de les exercer : être compétent c'est savoir, vouloir, mais aussi pouvoir (Lichtenberger, 1997). En d'autres termes, la compétence professionnelle se noue dans le rapport individu-organisation ;
- reconnaître les compétences professionnelles c'est ensuite les valoriser, c'est-à-dire les rémunérer, mais pas uniquement ; cela passe également par l'amélioration des conditions de travail et des statuts d'emploi ainsi que par des perspectives de promotion ou de mobilité.

En définitive, l'enjeu auquel se trouve aujourd'hui confronté le secteur entrepreneurial des services à la personne est de professionnaliser une main d'œuvre traditionnellement peu quali-

La mise en œuvre de la démarche compétence dans les services à la personne

fiée, et ce dans un contexte marqué par :

- la relative inadaptation de l'offre de formation,
- l'étroitesse des marges d'action dont disposent des entreprises jeunes, et le plus souvent de petite taille, en matière de rémunération, de formation continue ou de gestion des compétences et des carrières,
- l'existence d'un marché où la concurrence d'autres formes d'exercice de l'activité, le gré à gré notamment, exerce une attraction forte sur les professionnels les plus compétents.

On peut résumer les enjeux liés à la mise en œuvre de la démarche compétence dans le secteur des services à la personne à partir de deux propositions complémentaires :

■ **première proposition** : *Le marché créé les besoins de compétences, le développement des compétences consolide le marché.*

■ **seconde proposition** : *La compétence détermine la qualité, l'organisation détermine la compétence.*

Chacune de ces propositions est développée dans le cadre d'une sous-partie, la première consacrée à l'identification et au développement des compétences spécifiques aux activités de services à la personne, la seconde centrée sur les enjeux et les conditions de la mise en œuvre de la démarche compétence dans les entreprises de services à la personne.

2. L'IDENTIFICATION ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DANS LES SERVICES A LA PERSONNE

"La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis ; elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable".

Cette définition proposée par le CNPF dans le cadre des travaux préparatoires à la convention de Deauville s'applique par-

faitement au champ des activités couvertes par les entreprises de services à la personne, pour plusieurs raisons sur lesquelles on reviendra tout au long de cette première partie :

- la caractéristique principale des services à la personne, à l'instar de l'évolution des activités tertiaires en général, est de se situer à l'interface du technique et du relationnel, ce qui suppose des compétences spécifiques, en particulier lorsque l'activité s'exerce au domicile d'autrui (1) ;
- une prestation de services à la personne s'apparente plus à un "événement" impliquant initiative et prise de responsabilité (Zarifian, 1997) qu'à une "opération" au sens taylorien du terme, ce qui signifie que le travail réel est prépondérant par rapport au travail prescrit ; autrement dit la réalisation d'une prestation de services à la personne met en jeu des savoirs formalisés (savoirs théoriques et procéduraux) et des savoirs non formalisés (savoirs pratiques et savoir-faire) dont l'agencement en fonction de chaque situation professionnelle constitue précisément la compétence (2) ;
- l'importance des compétences relationnelles et situationnelles par l'exercice des activités de services à la personne rend particulièrement difficile leur acquisition dans le cadre de la formation initiale ou continue, quant bien même cette formation repose sur le principe et sur la pédagogie de l'alternance (3).

2.1. LA SPECIFICITE DE L'EXERCICE DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES DANS LE CADRE DES ACTIVITES DE SERVICES A LA PERSONNE

2.1.1. LA SPECIFICITE DU CHAMP DES ACTIVITES COUVERTES PAR LES ESP : SERVICES A LA PERSONNE ET SERVICES AU DOMICILE DES PERSONNES

Une distinction semble doit être faite entre les services au domicile des personnes et les services à la personne au sens strict : les différentes prestations proposées par les ESP ont en effet comme caractéristique commune d'avoir le plus souvent pour cadre le domicile des clients mais toutes ces prestations n'ont pas pour objet direct les personnes physiques (enfants, personnes âgées et dépendantes). Dans les deux cas, la relation au client est prépondérante dans la réalisation du service.

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

Les services au domicile des personnes

Des activités de nature domestique comme le ménage, le repassage, le nettoyage des vitres ou le rangement nécessitent des compétences techniques spécifiques mais surtout, comme l'a mis en évidence Kaufmann (1997 a), elles suscitent de la part des consommateurs des attentes tout à la fois disproportionnées (un travail "impeccable" pour un coût minimum), difficiles à comprendre pour l'opérateur (parce que pas ou mal exprimées par le client) et changeantes (ce qui rend leur compréhension encore plus difficile).

La compréhension et la satisfaction de ces attentes - ou à l'inverse la réaction à l'insatisfaction du client - supposent de la part de l'opérateur des *capacités* d'écoute, d'anticipation, de discussion, de "négociation", voire de gestion de conflit qui situent la réalisation des activités domestiques sur un axe technique/relationnel pour lequel chaque opérateur doit s'efforcer de trouver le bon équilibre, en fonction de la personnalité et des attentes du client, entre technicité de l'intervention et personnalisation de la relation, entre réserve et affirmation de soi, anonymat et familiarité.

Cette dimension relationnelle de la prestation de service est encore renforcée par le fait que l'exécution de la prestation intervient le plus souvent au domicile du client, c'est-à-dire dans un cadre privé et parfois en l'absence de ses habitants. Aux capacités d'écoute et de discussion s'ajoutent donc nécessairement des *qualités* d'honnêteté, de discrétion et de respect de l'intimité d'autrui qui renvoient, plus qu'à des compétences à proprement parler, à une *morale professionnelle*, c'est-à-dire à une *déontologie*.

Les services à la personne

S'ajoutant à ce qui vient d'être dit, dès lors que des personnes physiques constituent l'objet même de la prestation de services (garder des enfants, assister des personnes âgées ou dépendantes), une dimension proprement affective, émotionnelle parfois, traverse la relation de services.

Les travaux du Céreq (Causse, Fournier, Labruyère, 1997 et

1998) ont bien mis en évidence la complexité de ces relations et le fait que le professionnalisme des opérateurs doit s'apprécier dans le cadre de l'interaction entre les différents protagonistes de la relation de services.

S'agissant de la *garde d'enfants*, on se trouve en présence d'une relation triangulaire : opérateur, parent(s), enfant(s) qui renforce et complexifie encore la dimension relationnelle de l'activité. La relation qui s'instaure entre l'opérateur et le ou les enfants est ambivalente, faite d'attachement et de nécessaire distance. La dimension affective de la relation doit en effet être maîtrisée en permanence, car si elle correspond à une demande de la part de l'enfant comme des parents, elle introduit de fait une forme de concurrence avec ces derniers qui s'avère parfois délicate à gérer.

S'agissant des *personnes âgées ou dépendantes*, l'intervention des opérateurs doit éviter deux écueils extrêmes : l'indifférence et la fusion. En toute hypothèse, ils doivent faire face à la vieillesse et à ses conséquences : la déchéance physique, la dépendance, affronter la souffrance et l'angoisse de l'autre, répondre à une demande qui est souvent infinie, enfin surmonter "l'angoisse de la séparation et de la perte" de la personne âgée (Causse, Fournier, Labryère, 1997).

Qu'il s'agisse de la garde d'enfants ou de personnes âgées, trois dimensions coexistent dans la réalisation de l'activité de services :

- *la dimension concrète* de l'activité de travail, dont les résultats sont tangibles : faire le ménage, donner des soins, préparer un repas...
- *la dimension morale* de l'activité, ce à quoi les opérateurs se sentent tenus vis-à-vis de leurs clients, ce que le Céreq appelle une "éthique de la responsabilité" (Causse, Fournier, Labryère, 1998) ;
- *la dimension affective* de l'activité, qui fait référence aux liens qui se nouent à l'occasion de la relation de service : attachement, phénomènes de transfert, d'identification, souffrance liée à la séparation...

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

2.1.2. LES SERVICES A LA PERSONNE S'INSCRIVENT DANS LE CADRE DE L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS TERTIAIRES VERS UN PÔLE TECHNICO-RELATIONNEL

Le Céreq distingue traditionnellement quatre pôles de compétences liés aux contenus d'activité (Céreq, 1992) :

- un pôle de compétence technique,
- un pôle relationnel,
- un pôle administratif,
- un pôle manuel-physique.

L'évolution des contenus d'activité, notamment dans les services, met en évidence une montée en puissance du pôle technique et du pôle relationnel, au point que *“la figure emblématique de l'emploi tertiaire vers laquelle converge l'ensemble des activités de services est celle que l'on pourrait appeler technico-relationnelle”* (Bertrand, 1992).

Les activités de services à la personne ne dérogent pas à la règle car, même si ces activités comportent une dimension manuelle-physique indéniable (ménage, repassage, rangement...), elles supposent des connaissances techniques spécifiques et, surtout, elles s'inscrivent dans le cadre d'un échange relationnel avec le client qui requiert lui-même une forme de technicité.

Kaufmann (1997 a) rappelle en effet que même pour les activités les plus ordinaires comme le ménage, la communication entre usagers et opérateurs peut être problématique et l'échange beaucoup plus complexe qu'on ne le pense.

La réalisation d'une prestation de services à la personne met donc en jeu des compétences de nature indissociablement technique et relationnelle.

En première approche, on peut dire que ces compétences se situent sur trois registres :

- le registre des *savoirs*, qui renvoie aux connaissances détenues,
- le registre des *savoir-faire* issus de l'expérience,
- le registre de ce qu'on appelle parfois les *savoir-être*, ou enco-

re les *savoir-vivre*, qui traduisent des comportements et des réactions adaptés aux situations rencontrées.

La compétence professionnelle de l'intervenant, qui se mesure ex post - et jusqu'à un certain point - au degré de satisfaction du client, réside moins dans la juxtaposition de ces différents registres du savoir que dans leur combinatoire, pour ne pas dire leur alchimie, propre à chaque intervenant et variable en fonction de chaque situation professionnelle.

2.2. L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES

Identifier et décrire les compétences requises par l'exercice des activités de services à la personne suppose de recenser, activité par activité, les différentes ressources mobilisées par les intervenants en lien avec les attentes des consommateurs (Kaufmann, 1997 a).

Or, l'identification des compétences requises, dans le domaine des services aux personnes comme dans bien d'autres, se fait le plus souvent dans le cadre de l'élaboration de référentiels de formation (CAFAD, mention complémentaire du BEP carrières sanitaires et sociales, BEPA option services, etc.).

Le terme de compétences est alors utilisé pour désigner les savoirs, savoir-faire ou savoir-être qui seront mis en œuvre à l'issue de la formation et les certifications délivrées ne présument que de capacités à exécuter certaines tâches (A. M. Charraud, 1997).

L'identification des compétences spécifiques aux différentes catégories d'activités de services (services aux personnes, services de proximité, services aux consommateurs) suppose donc d'élaborer des référentiels de compétences à partir de l'analyse du contenu concret des activités exercées en situation professionnelle et non dans le cadre de référentiels de formation.

2.2.1. L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES SPECIFIQUES AUX DIFFERENTES CATEGORIES DE SERVICES AUX PERSONNES

De manière plus ou moins formalisée, chaque entreprise de services aux personnes élabore des référentiels d'emplois

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

correspondant aux principaux métiers exercés en son sein. On trouvera à titre d'exemple, dans la seconde partie du cahier consacrée à des témoignages d'entreprises, les référentiels élaborés, de manière relativement empirique, par la société Star'services dans le cadre de son activité de livraison à domicile, ou encore par l'entreprise de loisirs Eurodisney.

S'agissant des métiers de l'aide à domicile, l'étude commandée par le SESP à Catherine Bigot (1998 a) dans le cadre du projet européen Leonardo procède d'une volonté de construire des référentiels d'activité et de compétences sur la base d'une méthodologie d'analyse du travail adaptée à la spécificité des activités de services à la personne.

Les savoirs mobilisés dans le cadre des activités de services à la personne ont en effet comme caractéristique commune, on l'a vu, de n'être pas seulement techniques mais de s'inscrire dans le cadre d'une relation avec le client, parfois même en face à face, ce qui implique que " le geste technique n'existe que par rapport au contexte relationnel dans lequel il est exécuté" (Lesellier 1998).

Pour prendre en compte cette spécificité, l'étude a été conduite dans le cadre de la méthode ADAC élaborée par le laboratoire FFPS du CNAM et déposée à l'INPI. Elle part de l'analyse du travail pour élaborer les référentiels de compétences de quatre emplois-type de service aux personnes : garde-malade, soutien scolaire, assistante maternelle, femme de ménage.

Pour chacun de ces emplois-type, la méthode retenue a consisté, à travers des entretiens avec des titulaires d'emploi et leur encadrement, à analyser le contenu concret de chaque activité, puis à distinguer et hiérarchiser les différentes activités repérées entre activités principales et activités périphériques, et enfin à formaliser les compétences requises par l'exercice de chaque sous-ensemble d'activités à partir d'une grille distinguant quatre formes de savoirs : les savoirs formalisés (savoirs théoriques et savoirs procéduraux) et les savoirs non formalisés (savoirs pratiques et savoir-faire).

2.2.2. LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES AUX DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DE SERVICES AUX PERSONNES : COMPÉTENCES PRATIQUES, COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET COMPÉTENCES SITUATIONNELLES

Les compétences professionnelles mises en œuvre par les opérateurs de services à la personne se situent sur des registres très différents dont rend compte la distinction entre savoirs théoriques et procéduraux, savoir pratique et savoir-faire.

Pour autant, l'identification de compétences en termes de savoirs tend naturellement à privilégier la formation comme vecteur de leur acquisition.

C'est la raison pour laquelle nous proposons, pour passer du registre des savoirs qui repose sur une logique formative, au registre des compétences qui correspond à la mise en œuvre de savoirs combinés en situation professionnelle, de retenir la distinction opérée par l'AFPA (1995) entre compétences pratiques, compétences relationnelles et compétences situationnelles.

Cette distinction revêt un triple intérêt :

- elle présente le mérite de lever les ambiguïtés que comporte la notion de compétences comportementales,
- elle permet d'affiner sensiblement l'analyse du contenu des activités de services à la personne,
- elle présente enfin l'avantage de spécifier la nature des problèmes posés par l'acquisition de ces compétences au regard des caractéristiques du système de formation.

LES COMPÉTENCES PRATIQUES

Les principales activités couramment exercées dans le cadre des prestations de services à la personne sont les suivantes (AFPA, 1996) :

- cuisine-repas,
- linge : lavage, repassage,
- toilette, mobilisation, déplacement,
- entretien, propreté,

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

- garde, animation,
- achats,
- assistance administrative.

Ces activités reposent à la fois sur des connaissances techniques et sur des savoir-faire concrets, autrement dit des compétences pratiques, parfois générales : savoir cuisiner, faire le ménage, repasser, ranger, faire des achats, gérer un budget, opérer des démarches administratives, et parfois beaucoup plus spécialisées : faire la toilette corporelle d'une personne âgée ou dépendante, assurer les soins d'un enfant en bas-âge.

LES COMPETENCES RELATIONNELLES

Elles sont déterminantes dans la réalisation de prestations de services à la personne dans la mesure où les compétences pratiques évoquées ci-dessus ont pour caractéristiques communes d'être exercées au domicile et pour le compte d'autrui.

En première approche, on peut définir un certain nombre de compétences relationnelles générales :

- établir des relations de type dual avec une ou plusieurs personnes,
 - écouter,
 - diagnostiquer une commande verbale ou non verbale,
 - vérifier la bonne compréhension de la commande.
- S'agissant des services au domicile des personnes, d'autres compétences relationnelles doivent être prises en compte :
- dialoguer avec un particulier pour bien organiser son temps et son travail,
 - définir, respecter et faire respecter les limites de son intervention,
 - gérer des situations à domicile difficiles,
 - le cas échéant, faire des propositions d'amélioration, voire de prestations nouvelles,
 - évaluer sa prestation.

Enfin, les *services aux personnes*, au sens propre du terme, font appel à des compétences relationnelles très spécifiques :

- dialoguer avec une personne (adulte, enfant, personne âgée, personne dépendante ou handicapée), mais aussi observer et écouter, pour connaître les habitudes de la personne, ses besoins, ses difficultés, et s'y adapter,
- acquérir la confiance des personnes aidées,
- définir, respecter et faire respecter les limites de l'engagement interpersonnel,
- rassurer, et le cas échéant assurer la sécurité, des personnes (accident, maladie...),
- stimuler et soutenir les personnes handicapées ou dépendantes pour les aider à réaliser autant que possible par elles-mêmes certaines tâches ou activités.

LES COMPÉTENCES SITUATIONNELLES

Les services à la personne ne sont pas les seuls à associer des compétences relationnelles et situationnelles. Mais ces activités sont marquées, on l'a vu, par l'importance de la dimension relationnelle et par la spécificité des conditions dans lesquelles s'exercent ces compétences et qui supposent tout à la fois la prise en compte de situations complexes, une capacité d'adaptation permanente et de réaction en temps réel.

Un certain nombre de compétences, que l'AFPA qualifie à juste titre de "méthodologiques", ou situationnelles, se trouvent de ce fait intégrées à la relation de services :

- appréhender, comprendre, analyser une situation et ses enjeux,
- anticiper les conséquences des décisions prises, notamment quant à la satisfaction du client,
- décider : agir, attendre ou solliciter l'avis d'un responsable,
- organiser et faire évoluer l'organisation en fonction de la réaction du client,
- évaluer les effets des décisions prises, etc.

Les compétences relationnelles articulées aux compétences situationnelles constituent le noyau dur des compétences professionnelles requises dans l'exercice des activités de services à la personne (AFPA, 1996).

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

**2.2.3. A PROPOS DES COMPÉTENCES : RETOUR SUR UN FAUX
DEBAT QUI OCCULTE DE VRAIES QUESTIONS**

Si l'on considère que toute relation de services à la personne revêt une triple dimension technique, relationnelle et morale, il convient d'opérer, préalablement à toute réflexion sur l'acquisition des compétences, une double distinction :

- la première oppose les *compétences professionnelles*, susceptibles d'acquisition, et les *normes de comportement*, qui ne s'acquièrent pas mais s'édicte en référence à une éthique professionnelle à laquelle les professionnels des services à la personne doivent se conformer ;
- la seconde oppose les *compétences relationnelles* et les *compétences comportementales*, cette dernière expression nous paraissant devoir être abandonnée en raison de son ambivalence et de son absence d'opérationnalité.

**COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET NORMES DE
COMPORTEMENT**

Les *normes de comportement*, à la différence des compétences professionnelles, ne s'acquièrent ni ne s'expriment en situation de travail, elles s'édicte et s'imposent aux membres d'une profession. L'élaboration de normes de comportement relève de l'éthique professionnelle et passe par l'élaboration d'un code de déontologie. Il revient à la profession d'élaborer ce code, aux employeurs et aux formateurs d'en transmettre le contenu et aux opérateurs de s'y soumettre dans l'exercice de leur activité professionnelle.

Kaufmann (1997 a) suggère à cet égard des pistes qui méritent d'être reprises :

- l'élaboration d'un *contrat d'intimité* entre l'opérateur et le client définissant les activités et les espaces que ce dernier entend se réserver, ou les conditions qu'il souhaite poser à telle ou telle activité ;
- l'instauration du *secret professionnel*, selon des modalités adaptées, à l'instar de ce qui existe dans d'autres professions

confrontées au risque d'ingérence dans l'intimité d'autrui ;

- l'élaboration d'un *code de déontologie* régissant d'une part les conditions de réalisation de prestations de services au domicile des personnes, d'autre part les relations avec les personnes physiques (enfants, personnes âgées et dépendantes) dont les opérateurs ont la responsabilité dans le cadre de leur activité professionnelle (voir par exemple dans le cadre de la seconde partie la charte et le règlement intérieur de la société Croque la Vie).

Rappelons pour conclure sur ce point (qui ne relève qu'indirectement de la problématique des compétences) qu'en bonne sociologie des professions la mise en pratique d'un code éthique réglant l'exercice de l'activité professionnelle constitue l'une des deux dimensions constitutives d'une profession avec l'existence d'une compétence techniquement fondée et socialement reconnue (Chapoulie, 1982).

COMPETENCES RELATIONNELLES ET COMPETENCES COMPORTEMENTALES

On parlera de *compétences relationnelles* plutôt que de compétences comportementales comme le fait le Haut Comité Education-Economie (1994), lequel oppose les compétences comportementales relationnelles, en quelque sorte innées, et les compétences relationnelles techniques, susceptibles de s'acquérir grâce à des outils pédagogiques spécifiques.

L'expression "compétences comportementales" nous semble devoir être abandonnée pour au moins deux raisons :

- en premier lieu, l'appel au comportement, à l'initiative, au caractère renvoie parfois à un discours managérial qui masque sous l'incantation l'incapacité pour l'entreprise de former et la tentative d'y pallier en augmentant la sélectivité à l'embauche sur la base de critères fortement subjectifs (Lichtenberger 1997),

- en second lieu, l'expression "compétences comportementales" entretient une sorte d'amalgame entre les "compé-

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

tences relationnelles”, qui constituent une composante à part entière des compétences professionnelles requises dans l’exercice des activités de services à la personne et les “normes de comportement” qui s’imposent aux professionnels au nom de la déontologie mais ne constituent pas à proprement parler des compétences.

On propose donc d’adopter l’expression “compétences relationnelles” qui englobe, par opposition aux compétences pratiques, les compétences relationnelles proprement dites et les compétences situationnelles.

Sauf à récuser la distinction entre l’inné et l’acquis, force est par contre de reconnaître que les compétences relationnelles renvoient pour partie au profil psychologique et aux qualités humaines des opérateurs, ce qui revient à dire que ces derniers ne sont pas interchangeables.

Dans une certaine mesure pourtant, les compétences relationnelles supposent une forme de technicité et sont donc susceptibles d’être instrumentées et transmises.

A l’instar de Lichtenberger (1997), on suggère de retenir comme règle *“de ne désigner comme compétences que celles dont on peut indiquer le chemin à parcourir pour l’acquérir”*.

Kaufmann (1997 a) fournit un exemple éclairant du bien fondé de cette démarche à propos de la capacité d’écoute. Certes l’écoute est une valeur, plus ou moins bien partagée selon les individus et les groupe sociaux, mais l’écoute est également une technique qui peut s’apprendre.

Ses propositions concernant *l’écoute graduelle* (voir la troisième partie du cahier consacrée aux méthodes et aux outils) montrent qu’une compétence qui est à la base de la relation de service (la capacité d’écoute permet de comprendre les attentes du client et de prévenir ses insatisfactions), peut être instrumentée pour l’action, avec une progression par étapes, et transmise le cas échéant dans le cadre de la formation, au même titre que d’autres savoirs procéduraux.

2.3. COMPETENCES ET FORMATION

Comme le souligne à juste titre Kaufmann (1997 a), *“il est à noter que les compétences exigées de l’opérateur touchent à des domaines pour lesquels il n’a pas été formé et qui sont sanctionnés par des hauts niveaux de diplômes : travail social, psychologie, relations humaines”*.

2.3.1. LES FORMATIONS AUX METIERS DE SERVICES A LA PERSONNE : ETAT DES LIEUX ET LIMITES

Cette remarque met en évidence un paradoxe du système éducatif : d’un côté, les compétences relationnelles et situationnelles exercées dans le cadre des métiers de services à la personne correspondent à des niveaux de qualification élevés, le plus souvent hors d’atteinte des candidats à ces métiers ; de l’autre, des formations qualifiantes apparaissent progressivement depuis 1987 à des niveaux qui leur sont accessibles (niveaux V et IV) mais elle ne sont pas véritablement adaptées à la spécificité des activités de services à la personne, pas plus d’ailleurs en formation continue qu’en formation initiale.

LA FORMATION CONTINUE

Le seul diplôme officiel reconnu actuellement pour la qualification de l’aide à domicile telle qu’elle est décrite dans les différentes conventions collectives qui couvrent le secteur est le Certificat d’Aptitude aux Fonctions d’Aide à Domicile (CAFAD), dont la partie théorique est répartie en trois unités de formation :

- une unité de formation Techniques et activités de la vie quotidienne (alimentation, repas ; logement, habillement ; hygiène, santé) ;
- une unité de formation Connaissance des personnes aidées (familles, personnes âgées, personnes handicapées, relations avec les personnes aidées) ;
- une unité de formation Aide à domicile et environnement des personnes aidées.

De l’avis des praticiens de l’aide à domicile, *“si les techniques ménagères et d’hygiène conservent une place non négligeable, la dimension relationnelle et sociale est de plus en plus consi-*

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

dérée comme nécessitant une formation plus importante” (Fondation de France, 1995).

Par ailleurs, le CAFAD ne se préparant qu'en cours d'emploi, il est inclus dans le cadre du plan de formation et seules quelques aides à domicile, déjà salariés des entreprises de services à la personne, peuvent y accéder chaque année, ce qui ne contribue pas à résoudre les difficultés liées au recrutement de nouveaux salariés.

LA FORMATION INITIALE

L'absence de formation initiale adaptée à la spécificité des métiers de services à la personne n'a été qu'imparfaitement comblée par la création en 1995 d'une mention complémentaire "Aide à domicile" au BEP "Carrières sanitaires et sociales". Sorte de tronc commun à toute une série de formations spécialisées ultérieures, ce BEP a longtemps été le seul diplôme préparé par l'Éducation nationale dans le secteur des services à la personne. Mais s'il constitue encore une "préqualification" souvent exigée des candidats aux emplois de l'aide à domicile, il n'est pas pour autant reconnu dans les conventions collectives du secteur (Causse, Fournier, Labruyère, 1997).

La création récente de la mention complémentaire "aide à domicile" au BEP "carrières sanitaires et sociales", en concertation avec les organisations professionnelles de la branche, s'inscrit dans la continuité de la stratégie de valorisation des métiers de l'aide à domicile engagée par les grandes fédérations d'employeurs avec la création du CAFAD.

En effet, alors que le CAFAD est une formation en cours d'emploi reposant sur la validation des acquis professionnels (VAP), la mention complémentaire est une formation initiale de niveau V, ce qui aboutit à constituer l'amorce d'une filière de formation professionnelle allant de la formation initiale à la formation continue (CPC info, 1994).

Deux questions restent toutefois sans réponse :

- la première tient à l'insuffisante prise en compte des compé-

tences relationnelles et situationnelles dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces formations,

■ étroitement liée à la première difficulté, la seconde réside dans la faiblesse de l'alternance qui n'est pas au principe même de ces formations.

La difficulté d'organiser des mises en situation professionnelle dans l'espace domestique privé conduit en effet souvent les organismes de formation soit à renoncer à la pédagogie de l'alternance, soit à mettre en place des stages pratiques dans des lieux de substitution comme par exemple des maisons de retraite ou des crèches, cette solution s'avérant d'autant moins satisfaisante qu'elle contribue à détourner les stagiaires des métiers de l'aide à domicile (AFPA, 1995).

Or la démarche compétence, dans son principe même, fait de l'alternance la modalité pédagogique la plus adaptée à la formation, initiale et continue, des opérateurs.

2.3.2 . DU BON USAGE DE L'ALTERNANCE : DEPASSER LA DUALITE ENTRE SAVOIRS FORMELS ET EXPERIENCE PRATIQUE DANS L'ACQUISITION DES COMPETENCES

L'une des caractéristiques fortes de la démarche compétence est tendre à dépasser la dualité entre apprentissages formels et expérience pratique (Merle, 1997). Cette tentative part du constat de la psychologie du travail que la capacité de maîtriser une situation complexe n'est jamais la pure mise en application de savoirs formels, ni la simple accumulation d'une expérience pratique.

Du point de vue des implications sur l'acte de former, la distinction entre compétences pratiques, relationnelles et situationnelles présente un intérêt dans la mesure où elle permet d'apprécier, pour chaque type de compétence, le bon équilibre entre savoirs formels et expérience pratique :

■ Les *compétences pratiques* (ménage, cuisine, hygiène...) comportent une dimension technique qui requiert des savoirs formels lesquels ne peuvent s'acquérir que dans le cadre de la

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

formation initiale ou continue. Or les compétences pratiques sont souvent considérées comme naturellement transmises par la famille ou acquises dans le cadre des activités domestiques, ce qui est effectivement massivement le cas dans un secteur d'activité caractérisé par le faible niveau de qualification initiale de la main d'œuvre.

Pour autant, ces compétences requièrent des formes de savoirs de nature théorique et procédurale, et pas seulement des savoirs pratiques ou des savoirs-faire. Il serait donc faux d'opposer acquisition de compétences pratiques et formation théorique même si, encore une fois, le passage du registre du savoir à celui de la compétence s'exerce en situation professionnelle.

■ Les *compétences relationnelles* (écoute, dialogue, capacité de rassurer...) sont a priori difficilement accessibles dans le cadre de la formation initiale et continue, a fortiori si l'on considère que le CAFAD " n'intègre absolument pas la dimension comportementale" (CNPf, 1994).

L'acquisition des compétences relationnelles suppose autant que possible de parvenir à instrumenter leur exercice en situation professionnelle à partir de l'élaboration d'outils méthodologiques simples dont la mise en œuvre suppose une formation, c'est-à-dire un retour réflexif sur la pratique, que ce soit avec l'encadrement ou dans le cadre d'une réflexion collective sur les pratiques professionnelles (voir sur ce point, dans la troisième partie, l'expérience conduite par la société Azur Services pour organiser la réflexion et les échanges entre intervenants auprès de personnes âgées).

■ Les *compétences situationnelles* (anticipation, réactivité, adaptabilité...) ne sont pas des qualités intrinsèques détenues spontanément par certains. Contrairement aux compétences relationnelles (la gestion de l'interaction opérateur-client), qui ne peuvent s'acquérir ou s'éprouver qu'en situation de travail, les compétences situationnelles (la gestion de l'environnement de la relation opérateur-client et de sa variabilité) ont une dimension plus méthodologique et sont susceptibles d'être formalisées, donc transmises par l'encadrement ou par des formateurs (ges-

tion de situations de conflits, de crise familiale, prise en compte des personnalités difficiles...).

Le point d'équilibre peut être différent d'une forme de compétence à une autre, mais dans tous les cas, le développement des compétences professionnelles des intervenants repose sur l'itération entre savoirs formels et expérience pratique, c'est-à-dire sur l'alternance.

Or dans son principe, l'alternance suppose de concevoir la formation à partir des besoins de l'emploi, et non l'inverse.

Cette orientation est difficile à mettre en œuvre mais elle se conçoit dans le cadre de l'organisation du travail, notamment à travers des pratiques de tutorat, l'organisation de groupes de réflexion sur la pratique ou de formations internes.

Cela s'avère par contre extrêmement délicat à mettre en œuvre dans le cadre de la formation initiale et même continue, ce que confirme par exemple les difficultés rencontrées par l'AFPA pour faire aboutir l'expérimentation conduite depuis deux ans dans le cadre d'une formation d'assistante de vie basée sur le principe de l'alternance (cf troisième partie).

Les voies de la formation en alternance aux métiers de services à la personne restent donc très largement à explorer, et elles doivent à l'évidence l'être en lien avec les réflexions en cours sur l'évolution des modes de validation des acquis professionnels.

3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE COMPÉTENCE DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES À LA PERSONNE

Introduction

Kaufmann (1997 a) conclut ainsi sa récente étude sur les compétences des opérateurs de services à la personne : *“La compétence exigée de la part des opérateurs de services à la personne est complexe et paradoxalement de niveau élevé. Le plus important est de parvenir sans cesse à combiner deux aptitudes très différentes :*

La mise en œuvre de la démarche compétence dans les services à la personne

3.1. LES ENJEUX DE LA DEMARCHE COMPETENCE DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES A LA PERSONNE

- *l'exercice technique de leur mission, conduite avec efficacité, qui reste la base essentielle de la qualité de la prestation,*
 - *une capacité d'écoute, d'analyse niveau de ces compétences et le statut actuel de la profession, d'adaptation et de gestion relationnelle multiple. Ils doivent notamment être en mesure :*
 - *a/ de saisir les attentes,*
 - *b/ d'évaluer la satisfaction-insatisfaction et de comprendre sur quoi elle porte,*
 - *c/ de détecter s'il y a souhait relationnel et d'intimité et de savoir y répondre (sans pour autant trop s'engager).*
- Il y a à l'évidence un décalage entre le niveau de compétences et le statut actuel de la profession " .*

Les services à la personne ont la particularité d'être des emplois à faible valeur ajoutée mais à haute responsabilité ajoutée. Cette responsabilité repose au premier chef sur les intervenants mais les conditions de son exercice relèvent de l'organisation du travail et de la qualité de l'encadrement mis en place par l'entreprise.

3.1.1 . ETRE COMPETENT C'EST SAVOIR ET VOULOIR, MAIS AUSSI POUVOIR : LA COMPETENCE RESIDE DANS L'INTERACTION ENTRE L'INDIVIDU ET L'ORGANISATION

Si l'on admet que la compétence peut être analysée comme une " prise de responsabilité" (Lichtenberger, 1997), développer les compétences professionnelles des opérateurs suppose en premier lieu de renforcer leur capacité à exercer les responsabilités qui leurs sont confiées.

En d'autres termes, la compétence professionnelle, gage de la qualité du service, se noue à l'interaction de la compétence des individus et de la compétence de l'entreprise.

Les compétences individuelles, on l'a vu, s'appuient sur un ensemble de savoirs formels et pratiques. Mais la compétence n'est pas uniquement de l'ordre du savoir, elle est de l'ordre de l'action, de la prise d'initiative et de responsabilité, c'est-à-dire de l'ordre du vouloir. Comme le souligne Lichtenberger, "*quelqu'un de compétent, c'est quelqu'un auquel on peut confier la responsabilité d'une situation professionnelle*".

En plus des savoirs et de la volonté, il faut à l'opérateur le pouvoir de faire, c'est-à-dire les moyens que l'entreprise lui donne pour agir : les moyens, ce sont bien sûr des équipements et du matériel, mais ce sont aussi des modes d'encadrement et des formations, autant de ressources extérieures auxquelles le salarié peut avoir accès en tant que de besoin.

Tout travail d'exécution, fut-il à haute responsabilité ajoutée, nécessite d'être préparé et accompagné par l'entreprise, et ce travail requiert d'autant plus d'informations et de préparation de la part de l'encadrement qu'il doit être géré de façon autonome, pour ne pas dire isolée, par le salarié dans la sphère privée d'autrui. Ce qui signifie au moins deux choses :

- si la qualité du service repose au premier chef sur les opérateurs de services à la personne, elle repose tout autant sur la qualité de l'encadrement dont la responsabilité est primordiale dans l'accompagnement du processus de professionnalisation de ces derniers,

- cet accompagnement de la professionnalisation des opérateurs doit être instrumenté, ce qui suppose d'organiser des parcours, de créer les conditions concrètes de l'apprentissage des savoirs, dans le cadre d'actions de formation ou dans le cadre de retours réflexifs sur la pratique professionnelle, et en définitive d'introduire une forme de réciprocité dans l'évaluation des compétences (évaluation de l'opérateur par l'organisation, et pourquoi pas de l'organisation par l'opérateur).

3.1.2. IL N'EST PAS DE COMPETENCES SANS RECONNAISSANCE ET LA RECONNAISSANCE DES COMPETENCES NE SE REDUIT PAS A LEUR REMUNERATION

Reconnaître les compétences professionnelles d'un intervenant, on l'a vu, c'est d'abord lui permettre de les exercer, mais c'est également les valoriser, ce qui ne se réduit pas à les rémunérer.

Tout comme la notion de professionnalisation ne se réduit pas à celle de compétence, la question de la reconnaissance des compétences professionnelles des opérateurs par les ESP est

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

plus large que celle de la rémunération : elle englobe l'ensemble des questions ayant trait au sens de l'activité, à l'amélioration des conditions de travail, aux statuts d'emploi et aux perspectives de promotion interne ou de mobilité externe.

Des enquêtes conduites auprès d'agents d'exécution d'entreprises du secteur industriel ont mis en évidence *"qu'avant d'être posée en terme de rémunération immédiate, la demande de reconnaissance est d'abord formulée en terme de devenir dans l'emploi et de possibilité de progression (...) et qu'il est parfois décourageant d'obtenir une prime là où d'autres au sein de l'entreprise ont obtenu une promotion"* (Lichtenberger, 1997).

Vouloir ne pas réduire la reconnaissance des compétences professionnelles des opérateurs à leur rémunération par l'entreprise, même si la question de la rémunération est évidemment importante, pose la question de savoir quelle peut être la juste contrepartie de l'engagement de l'opérateur au profit de son entreprise.

3.1.3. QUELLES CONTREPARTIES A L'ENGAGEMENT DES SALARIES DANS LA DEMARCHE COMPETENCE ?

Le système des qualifications inscrites dans les classifications repose presque entièrement sur les deux critères de la durée de formation et de l'expérience acquise mesurée par l'ancienneté.

Dans un secteur d'activité caractérisé de longue date par l'intériorisation du sentiment de dévalorisation, de déqualification, de précarité et d'absence de perspectives professionnelles de ceux qui y travaillent, les éléments de réponse à la question de la contrepartie à l'implication et à la prise de responsabilité des opérateurs sont en quelque sorte inversés :

- au critère de la durée de formation antérieure à l'emploi pourrait répondre un critère de professionnalisation, d'acquisition de compétences nouvelles, d'accès à la formation continue...
- au critère de l'ancienneté dans l'entreprise pourrait répondre des critères comme la stabilisation de l'emploi, le cas échéant,

la promotion interne, la recherche des conditions rendant moins aléatoire la mobilité externe...

3.2. EVALUER ET VALIDER LES COMPETENCES

Ce qui caractérise massivement les activités de services à la personne, c'est que le contrôle qualité s'effectue a posteriori et le plus souvent au domicile du client.

De la même manière, la compétence professionnelle ne peut s'apprécier qu'ex post, ce qui pose de nombreuses questions pratiques relatives notamment aux critères de recrutement, à l'évaluation des compétences dans le cadre de l'activité professionnelle, enfin à la validation des compétences.

3.2.1 L'EVALUATION DES COMPETENCES AU MOMENT DU RECRUTEMENT

La principale question qui se pose au moment des recrutements est celle de la détection des compétences. En effet, sur un segment du marché du travail caractérisé par le faible niveau de qualification de la main-d'œuvre, la valeur du diplôme comme signal est sensiblement réduite.

Par ailleurs, les compétences peuvent difficilement être présumées de la détention d'une qualification, même reconnue par un titre professionnel, en raison de la prépondérance de la dimension relationnelle des compétences requises par l'exercice d'une activité de services.

A l'inverse, les candidat(e)s aux activités de services à la personne détiennent généralement des compétences personnelles de toutes natures (ménagères, culinaires, artistiques, culturelles ou autres) susceptibles d'être mises en œuvre dans un cadre professionnel.

En d'autres termes, au moment des recrutements, les compétences sont très largement invisibles et leur détection se fait le plus souvent de manière empirique, pour ne pas dire intuitive.

Certaines entreprises, comme Brigitte Croff Conseil et Formation, par exemple, ont acquis une expérience du recrutement qui leur a permis de formaliser les procédures de repéra-

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

ge et de codification des compétences détenues par les candidat(e)s aux emplois de services à la personne, notamment grâce à la mise au point d'une grille d'évaluation des compétences adaptées au secteur des services à la personne.

La démarche d'évaluation des compétences se fait en deux temps, à l'aide de deux outils :

■ une *grille d'analyse des acquis, savoir-faire, goûts et intérêts* de la personne relativement aux champs d'activité de l'aide à domicile (préparation des repas, activités domestiques, travaux d'hygiène, petit bricolage, accompagnement et assistance) ; cette grille permet de recenser l'ensemble des acquis individuels puis de les traduire en "compétences transférables" en situation professionnelle ;

■ un *outil d'appréciation des compétences relationnelles* : la présentation de "situations-problèmes" typiques de l'activité d'aide à domicile permet de repérer si les candidat(e)s sont en mesure de s'adapter à la culture et aux contraintes particulières du secteur ; en phase de recrutement, sont plus particulièrement testées : la capacité d'ouverture à l'apprentissage (ne pas prétendre "tout savoir" de l'activité domestique), le respect des habitudes et des modes de vie, la capacité d'éviter certaines dérives relationnelles graves, par exemple l'infantilisation des personnes âgées...).

Certaines entreprises prolongent cette démarche par la constitution d'un *fichier des compétences* à partir duquel sont gérées les demandes des clients et, au plan individuel, par l'élaboration d'un *portefeuille de compétences* remis à chaque personne nouvellement embauchée.

Ce dernier aspect est d'autant plus important que la démarche de repérage des compétences personnelles au moment du recrutement doit être poursuivie au cours des premiers mois de l'activité afin que les compétences personnelles deviennent progressivement des compétences professionnelles.

L'établissement d'un portefeuille de compétences, la mise en œuvre du tutorat, l'organisation de groupes de réflexion sur la

pratique, constituent autant d'éléments permettant d'accompagner et d'outiller le processus de professionnalisation des intervenants.

3.2.2. L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DANS LE CADRE DE L'EXERCICE DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

De la même manière que *“la compétence ne s’enseigne pas mais s’acquiert par l’apprentissage en situation de travail”* (Club Développement et Compétences, 1997), *“c’est la mise en œuvre des compétences qui permet de reconnaître le salarié compétent”* (Lichtenberger, 1997).

En d’autres termes, selon Lichtenberger toujours, *“la compétence ne peut être appréciée qu’à posteriori alors que la qualification s’appréciait a priori”*. Cet axiome est recevable dès lors qu’on évite l’écueil qui consisterait à reporter sur le seul intervenant l’ensemble des conditions de la bonne réalisation de la prestation de services à la personne.

Ces conditions dépendent en réalité étroitement de la capacité des entreprises à mettre en œuvre simultanément démarche compétence et contrôle qualité, suivi des salariés et suivi des prestations.

Or la difficulté principale à laquelle sont confrontées les entreprises de services à la personne tient au fait que le contrôle qualité ne peut s’exercer valablement qu’au domicile du client et en rapport direct avec lui : en effet, ce n’est pas nécessairement parce qu’un intervenant exprime sa satisfaction que le travail est bien fait et le client satisfait ; à l’inverse, ce n’est pas nécessairement parce que le client est mécontent que le travail est mal fait et l’intervenant incompetent.

C’est donc à l’entreprise qu’il incombe d’opérer un suivi simultané des salariés et des clients, en intervenant le cas échéant vis-à-vis du client lorsque la situation l’exige, et en tenant le même discours à l’égard de l’un et de l’autre.

Faute de quoi la tentation sera d’exiger des salariés, au titre de la démarche compétence, ce que l’entreprise s’avère incapable d’organiser dans le cadre d’une démarche qualité.

3.2.3. LA VALIDATION ET LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Le thème de la validation des compétences acquises en situation professionnelle prend tout son relief dans le secteur des services à la personne au regard de la question de la mobilité professionnelle des intervenants. Dans un secteur caractérisé par les faibles perspectives de carrières au sein des entreprises, la question peut être formulée en ces termes : comment traduire les compétences personnelles et professionnelles en titres, diplômes et autres modes de reconnaissance ayant une valeur d'échange sur le marché du travail ?

Dans le champ des services à la personne, cinq institutions délivrent actuellement des certifications au terme d'un parcours de formation :

- le ministère des Affaires sociales et de la Santé délivre le Certificat d'aptitude aux fonctions d'aide à domicile (CAFAD),
- le ministère de l'Agriculture délivre un BEPA option services - spécialité services à la personne,
- le ministère de l'Éducation nationale délivre une Mention complémentaire " Aide à domicile " au BEP " Carrières sanitaires et sociales " ,
- le ministère du Travail délivre une attestation d'Assistante de vie, en cours de validation en tant que Certificat de formation professionnelle (CFP),
- la fédération des employées de maison (FEPEM) délivre un Certificat d'aptitude aux fonctions d'employé(e) polyvalent(e) familial(e) (CAFEF) reconnu au niveau 2 de la Commission consultative nationale (CCN).
- à cela s'ajoute, dans l'espace européen, d'autres modes de certification comme les NVQ (National Vocational Qualifications) en Grande Bretagne et dont s'inspirent notamment les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) françaises (à propos des NVQ, voir le témoignage d'Eurodisney dans la seconde partie de ce cahier).

L'offre de certification est importante, pour ne pas dire pléthorique.

Ces différents titres, diplômes et certificats ont en commun de

se heurter à la difficulté de prendre en compte les compétences dites sociales (expression à laquelle on préfère celle de compétences relationnelles et situationnelles). Par ailleurs, comme la plupart des référentiels construits par les institutions de formation, les référentiels sur lesquels reposent les différentes certifications évoquées plus haut ont été élaborés avant tout dans une perspective formative et sont donc partiellement inadaptés à l'évaluation des compétences acquises en situation professionnelle (Charraud, 1997 b).

Pour autant, la validation des compétences professionnelles reste un enjeu central dans la mise en œuvre de la démarche compétence par les entreprises de services à la personne. D'une part parce que la validation peut permettre de sanctionner le passage des compétences personnelles à des compétences professionnelles ; elle constitue à cet égard un outil d'aide à la professionnalisation des intervenants. D'autre part parce que la validation constitue un gage de transférabilité des compétences acquises et donc de mobilité sur le marché du travail dans un secteur où les perspectives de carrière à l'intérieur des entreprises sont faibles.

3.3 - ORGANISATION DU TRAVAIL ET COMPETENCES

On se propose ici de revenir sur les conséquences, ou les implications de la mise en œuvre de la démarche compétence dans les entreprises de services à la personne.

Pour ce faire, on reprendra le cadre théorique proposé par Gadrey dans un texte récent (1997) qui vise à identifier des modèles d'organisation du travail et de professionnalisation dans les organisations de services en fonction des réponses apportées par les entreprises aux deux questions de la gestion de la flexibilité dans les services et de la professionnalisation du travail des opérateurs.

GERER LA FLEXIBILITE DU TRAVAIL DANS LES SERVICES : LE MODELE NEOTAYLORIE DE FLEXIBILITE QUANTITATIVE ET LE MODELE D'ADAPTABILITE ORGANISATIONNELLE

Gadrey met en évidence deux modèles polaires de gestion de la flexibilité dans les organisations de services.

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

Le modèle néotaylorien de flexibilité quantitative

Ce modèle présente les caractéristiques suivantes :

Objectifs de la gestion des ressources humaines : un recours flexible au marché du travail, les aléas étant supportés par les individus.

Lien entre l'entreprise et le salarié : le lien est faible, sauf pour une minorité, le noyau (dualisme des statuts).

Compétences : l'organisation repose sur une spécialisation néotaylorienne des employés de la zone flexible (majoritaire).

Temps de travail : pour la minorité, la durée du temps de travail est élevée mais les contrats de travail sont stables ; pour la majorité, il s'agit de contrats courts (dualisme des temps).

Performances : flexibilité quantitative très forte à court terme, adaptabilité modeste à long terme.

Dans ce modèle néotaylorien de flexibilité quantitative, les contraintes et les aléas de la production sont répercutés sur les salariés via l'individualisation et l'exigence d'une disponibilité temporelle maximale. L'objectif central est la réduction des coûts de main-d'œuvre et on ne s'y préoccupe pas de la fidélisation du personnel, sauf pour une minorité (le noyau). Les outils de gestion correspondants s'appuient sur une spécialisation et un contrôle taylorien des tâches et sur les diverses formes de flexibilité quantitative, interne et externe.

Le modèle d'adaptabilité organisationnelle

Objectifs de la gestion des ressources humaines : l'adaptabilité collective de l'organisation ; elle passe par un compromis entre flexibilité quantitative et adaptabilité fonctionnelle ; l'accent est mis sur l'implication de la main-d'œuvre.

Liens entre l'entreprise et le salarié : c'est un lien fort, de fidélité ; la majorité des employés se trouve dans le noyau.

Compétences : elles sont fondées sur la polyvalence et l'autonomie professionnelle.

Temps de travail : moins d'écart entre les catégories que dans le premier modèle.

Performances : flexibilité correcte à court terme, via la polyvalence ; forte adaptabilité à long terme.

Dans le modèle d'adaptabilité organisationnelle, les contraintes sont gérées de façon plus concertées. Les objectifs prioritaires

de la gestion des ressources humaines sont l'implication maximale de la main d'œuvre et sa fidélisation. La majorité des personnels appartient au noyau.

On s'appuie avant tout sur la flexibilité interne, à la fois quantitative et fonctionnelle, en s'éloignant des principes tayloriens et en réduisant le degré de segmentation.

PROFESSIONNALISER LES OPERATEURS : LE MODELE DE LA RATIONALISATION INDUSTRIELLE ET LE MODELE DE LA RATIONALISATION PROFESSIONNELLE

Ces deux modèles correspondent à la fois à des stratégies d'organisation et de modernisation des organisations de services, là encore sur un mode polaire.

Le modèle de la rationalisation industrielle

Evolution du contenu du travail opérationnel : recherche d'une standardisation poussée des procédés ; forte spécialisation, application de programmes très détaillés mis au point par "technostructure".

Evolution des produits et des services rendus : services fournis sous la forme de quasi-produits ou de "contrats-types" ; nomenclature possible des cas (gamme de produits offerts) ; faible degré d'individualisation du service.

Critères de jugement des performances : productivité (mesure quantitative par groupes de cas standard) ; accent mis sur le contrôle des moyens et des tâches, sur les coûts standard.

Structure organisationnelle : organisation en lignes de produits ; division des tâches entre exécution et conception à tous les niveaux ; hiérarchie développée dont les cadres ont des compétences générales n'impliquant pas qu'ils aient été prestataires directs.

Agents de la rationalisation du travail (technostructure) : experts des méthodes non issus de la profession des prestataires directs (ingénierie industrielle).

Le modèle de la rationalisation professionnelle

Evolution du contenu du travail opérationnel : amélioration des méthodes, formalisation aussi détaillée que possible des procédures ; construction progressive de routines individuelles et collectives issues de l'expérience des prestations ; apprentis-

*La mise en œuvre
de la démarche
compétence
dans les services à
la personne*

sage de l'adaptation aux cas hors normes, qui sont souvent les plus nombreux.

Evolution des produits et des services rendus : dialectique de la typification des cas et de leur complexification (services intégrés) ; dialectique de la typification des cas et de l'individualisation des solutions.

Critères de jugement des performances : évaluation multi-critères et multi-acteurs ; accent mis sur le contrôle des résultats ; normes de qualité institutionnelles de la profession.

Structure organisationnelle : organisation croisant champs cognitifs et familles de cas typifiés ou des projets ; proximité de l'exécution et de la conception ; hiérarchie limitée (managers issus de la profession).

Agents de la rationalisation du travail : professionnels "seniors" ou détachés à des fins de capitalisation et systématisation des connaissances et des procédures (ingénierie professionnelle) ; groupes de projet d'amélioration des méthodes ou d'innovation de procédés.

**QUATRE TYPES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS DE SERVICES :
VERS LA DIFFUSION DU MODELE PROFESSIONNEL
FLEXIBLE AU SEIN DES ESP ?**

Le croisement des deux axes modalités de gestion de la flexibilité/formes de rationalisation aboutit à une typologie des organisations de services en quatre types :

1. Le modèle taylorien bureaucratique (rationalité industrielle dominante, segmentation rigide)

Marchés internes (noyau).

Formation sur le tas, plus des formations spécifiques limitées à certaines filières des marchés internes.

Exemples : Poste, banque ou assurances des années 1960-70, administrations publiques...

2. Le modèle néotaylorien flexible (rationalité industrielle dominante, segmentation flexible)

Forte réduction des marchés internes : dualisme interne entre

noyau réduit et vaste périphérie.

Pas ou peu de formation professionnelle (sauf cadres).

Exemples : grande distribution et hôtellerie-restauration des années 1980-90...

3. Le modèle professionnel corporatiste (rationalité professionnelle dominante, segmentation rigide)

Organisation rigide par métiers fermés juxtaposés.

Compétences spécifiques.

Formation professionnelle spécialisée, certifiée, contingentée.

Exemples : bureaucraties professionnelles classiques : hôpital, université...

4. Le modèle professionnel flexible, ou coopératif (rationalité professionnelle dominante, segmentation flexible)

Adaptabilité organisationnelle.

Compétences à la fois spécifiques ("technicité"), transversales et relationnelles peu contingentées, aux contenus élargis.

Exemples : organisations par projets

Cette typologie repose sur l'analyse des organisations de service dont la structure et la taille permettent une organisation du travail et une gestion de l'emploi formalisée. Les petites structures (entrepreneuriales ou associatives) échappent en partie à l'analyse en raison de leur moindre degré de formalisation de la gestion des ressources humaines.

Il apparaît toutefois important, dans une perspective de mise en œuvre de la démarche compétence et de professionnalisation des opérateurs que les entreprises de services à la personne puissent se positionner sur cette grille et s'inspirer le cas échéant du modèle professionnel flexible mis en avant par Gadrey.

Témoignages d'entreprises

PLAN DE FORMATION
GESTION DES
COMPÉTENCES
AVRIL 1998

1. STAR'S SERVICE

ORGANISATION DU PLAN DE FORMATION

I - Objectifs généraux du plan de formation

Acquérir et renforcer les compétences professionnelles liées aux produits de service diffusés par la société STAR'S SERVICE.

Il s'agira de former les Préparateurs de commandes et les Chauffeurs-livreurs, au respect des procédures techniques liées aux opérations les plus couramment utilisées, ainsi qu'au respect du code de la route, du code du travail (droits et devoirs), des conventions passées avec les clients de STAR'S SERVICE et des techniques de ventes et de communication.

De former également le personnel d'encadrement aux techniques de gestion du temps, de l'organisation du travail et de management des équipes.

Résultats attendus

- Renforcement du professionnalisme et de la qualité du service fourni.
- Harmonisation des procédures techniques et de comportements commerciaux.
- Homogénéité des performances des équipes sur les sites de production.
- Stabilité des personnels par une meilleure adéquation des compétences aux profils des emplois par une formation adaptée.

II - Organisation générale du plan de formation

Principe 1

Tous les modules ont une finalité directement opérationnelle

(les apprentissages seront mis en œuvre dans le réel) immédiatement après le retour du formé sur le terrain.

Les temps de formation seront consacrés à des travaux pratiques identiques aux situations réelles rencontrées par les salariés sur le terrain (exercices de simulation : emballage, relations commerciales, élaboration d'une tournée de livraison...).

Principe 2

La formation est articulée selon les variations des rythmes de l'activité de la société. Les formations se dérouleront pendant les semaines où l'activité est la plus basse (semaines 2 et 3 de chaque mois) et par demi-journée (mercredi et jeudi).

Principe 3

Toute formation donne lieu à une évaluation. Un suivi individualisé et des évaluations permanentes seront effectués sur les sites de production.

Les évaluations porteront sur :

- La capacité du formé à mettre en œuvre ses acquis en situation de travail.
- L'augmentation chiffrée des performances de production.
- L'amélioration de la cohésion des équipes et la diminution du turn over sur les publics passés en formation.

Principe 4

Le plan de formation 1997-98 est bâti autour de 5 modules de formation auxquels viennent s'ajouter les évaluations.

Chaque module répond à une fonction de l'entreprise et donc à un degré différent de développement à des sujets traités. Ainsi on trouve des thèmes identiques abordés dans plusieurs modules à des niveaux plus au moins élevés.

Echelle des valeurs :

Niveau 5 : Connaissances de base et comportements indispensables à la bonne réalisation des tâches à effectuer dans le cadre des fonctions des Préparateurs de commandes et des Chauffeurs-livreurs.

Niveau 4 : Niveau intermédiaire (plus élaboré) dans les savoir-

faire et savoir-être indispensables aux Chauffeurs livreurs.

Niveau 3 : Niveau intermédiaire-supérieur dans la gestion des comportements des Chauffeurs-livreurs et des chefs d'équipe.

Niveau 2 : Niveau supérieur dans la maîtrise de la gestion des équipes et du management des Chefs d'équipe et des Dispatchers.

Niveau 1 : Niveau supérieur-complémentaire dans le cadre du management opérationnel des Dispatchers.

PREPARATEUR DE COMMANDE

DESCRIPTIF DU POSTE ROLE ET FONCTION

1. Accueil du client
2. Emballage, Conditionnement Stockage
Administration

LES PRESTATIONS TECHNIQUES

Présentation du PROCESS L.A.D.

Accueil du client

- Savoir se présenter et présenter le service L.A.D.
- Adaptation à l'attitude du client et anticiper ses préoccupations
- Travail d'équipe en caisse. Connaissance, des zones, des volumes etc...

Emballage, Conditionnement, Stockage

- Ergonomie du poste de travail
- Connaissances des matériaux utilisés
- Compatibilité entre produits, (sensibles, liquides, frais, surgelés, fragiles etc...)
- Poids et volumes
- Organisation du stockage, Règles de sécurité
- Informations générales sur la législation de transport des denrées alimentaires

Administration

- Etiquetage
- Bons de livraison. Livre des livraisons

- Saisie informatique
- Clôture jour, semaine, mensuelle
- Dysfonctionnement

CHAUFFEURS - LIVREURS

DESCRIPTIF DU POSTE ROLE ET FONCTION

Même formation que préparateur de commande avec en plus les modules suivants :

- Découverte du site des circuits
- Vérification des correspondances bon de livraison et marchandise à livrer
- Organisation des tournées de livraison
- Transport des marchandises et stockage dans le véhicule
- Livraison chez le client
- Conduite et usage d'un véhicule professionnel
- Dysfonctionnements

FORMATION STAR'S SERVICE - PREPARATEUR DE COMMANDE

A - VOTRE MISSION

- ACCUEIL DU CLIENT ET PRISE EN CHARGE DE SES ACHATS

B - VOS ACTIVITES

- 1 - ACCUEIL DES CLIENTS
- 2 - PREPARATION ET EMBALLAGE DES ACHATS DU CLIENT
- 3 - MISE A DISPOSITION DES ACHATS POUR LIVRAISON

C - VOS TACHES

1 - ACCUEIL DES CLIENTS

PRESENTATION

- Tenue vestimentaire de la société propre et repassée
- Hygiène corporel (rasé et propre)
- Sourire

- *Langage*
- *Civilités (adaptation à l'attitude du client)*
- *Comportement (ne pas fumer, boire, manger, ne pas chahuter)*
- *Garder des relations professionnelles avec le personnel magasin*

2 - PREPARATION ET EMBALLAGE DES ACHATS

ORGANISATION DU POSTE DE TRAVAIL

- *Bacs propres*
- *Marqueurs, étiquettes adhésives*
- *Préparation du matériel (ergonomie du poste de travail)*
- *Coordination et entente avec la caissière*

EMBALLAGE

- *Communication avec le client*
- *Tri des différents articles*
- *Remplissage rationnel et précautionneux des bacs*
- *Vigilance avec les produits sensibles*

3 - MISE A DISPOSITION DE LA COMMANDE

- *Etiquetage des bacs*
- *Remplissage du bordereau*
- *Vérification des coordonnées du client*
- *Stockage (frais et surgelés)*
- *Affichage du bordereau*

CHAUFFEURS - LIVREURS

DESCRIPTIF DU POSTE ROLE ET FONCTION

Même formation que préparateur de commande avec en plus les modules suivants :

Prise en compte de la commande

- *Transport et conduite*
- *Livraison client*
- *Administration*

LES PRESTATIONS TECHNIQUES

- *Prise en compte de la commande*
- *Vérification des correspondances entre bon de livraison et*

marchandise à livrer

- Découverte du site et des circuits
- Organisation des tournées de livraison

Transport et conduite

- Transport des marchandises et stockage dans le véhicule
- Conduite et usage d'un véhicule professionnel

Livraison client

- Respect des sites
- Présentation, civilités et mise à disposition de la marchandise
- Gestion des dysfonctionnements

Administration

- Bordereaux de livraison. Livre de livraison
- Remonter les informations clients
- Dysfonctionnement

FORMATION STAR'S SERVICE - CHAUFFEUR-LIVREUR

A - VOTRE MISSION

EFFECTUER LES LIVRAISONS EN RESPECTANT L'ESPRIT DE SERVICE DE L'ENSEIGNE ET DE LA SOCIETE STAR'S SERVICE

B - VOS ACTIVITES

INTRODUCTION :

A - PRESENTATION, ASPECT GENERAL

B - ENTRETIEN ET REGLES DE CONDUITE DU VEHICULE

PRISE EN CHARGE DE LA COMMANDE

LIVRAISON

RELATION CLIENT

REPRESENTATION ET VALORISATION DE L'IMAGE DE L'ENSEIGNE

REMONTER LES INFORMATIONS

C - VOS TACHES

INTRODUCTION

PRESENTATION, ASPECT GENERAL

- Tenue vestimentaire de la société propre et repassée
- Hygiène corporel (rasé et propre)
- Sourire
- Langage
- Civilités (adaptation à l'attitude du client)
- Comportement (ne pas fumer, boire, manger, ne pas chahuter)
- Garder des relations professionnelles avec le personnel magasin

ENTRETIEN ET REGLES DE CONDUITE DU VEHICULE

- Propreté intérieure et extérieure
- Vérification des niveaux, des pneumatiques
- Respect de l'entretien et des révisions
- Pas de personnalisation du véhicule ou d'installation non conforme
- Pas d'animaux à l'intérieur du véhicule
- Respect des règles de conduite du code de la route
- Respect des règles de conduites édictées par la société

1 - PRISE EN CHARGE DE LA COMMANDE

- Mise à température préalable du frigo
- Vérification de l'intégralité de la livraison
- Organisation de la tournée livraison (horaires, lieux)
- Chargement rationnel et précautionneux

2 - LIVRAISON

- Vérification de l'adresse
- Lire attentivement toutes les précisions sur le bordereau
- Manutention soignée du véhicule au domicile
- Respecter les lieux (ascenseur, portes, murs etc...)
- Déposer les achats du client avec précaution
- Contrôler la livraison avec le client
- Assurer le PAD s'il y a lieu et le remettre au responsable du site dès le retour
- Faire signer le bon de livraison en rapportant toute anomalie ou remarque du client
- Ne laisser sur les lieux aucun élément distinctif d'une mauvaise image (étiquettes, bordereaux, papiers etc.)

3 - RELATION CLIENT ET REPRESENTATION

- *Présentation courtoise à la porte du client*
- *Ne rentrer que si l'on vous y invite*
- *Respecter les règles de civilité avec le client*

4 - REMONTER LES INFORMATIONS

- *Indiquer les anomalies de livraison à votre retour (manque ou casse de marchandise)*
- *Indiquer les erreurs d'adresse (code d'immeuble inexact, étage inexact, etc...)*
- *Toutes anomalies du véhicule doivent être signalées dès les retour au magasin*

2. DISNEYLAND PARIS

LA GESTION DES COMPETENCES A DISNEYLAND PARIS

Valoriser le savoir-être dans les métiers de service

Disneyland Paris, comme beaucoup d'entreprises de service, doit gérer un turnover important. C'est un élément culturel des métiers des loisirs et de l'hôtellerie en particulier, renforcé par la dimension européenne des effectifs de Disneyland Paris. Et c'est finalement une bonne chose : jeunesse et fraîcheur entretiennent dans l'entreprise motivation, capacité de réaction, créativité et donc qualité de service et vitalité.

Toutefois, pour que les employés, les "cast members", y trouvent leur compte, il est indispensable que leur passage dans l'entreprise, de quelques mois à quelques années, leur permette de développer et valoriser des compétences professionnelles, c'est à dire apprendre un ou plusieurs métiers.

En effet, si certains encadrants sont parfois recrutés à l'extérieur parmi les expérimentés d'autres entreprises de service, la plupart des "cast members" sont recrutés débutants et progressent au sein de l'entreprise. Les meilleurs animeront des petites équipes et quelques uns prendront la responsabilité d'un "petit monde", une des deux cent cinquante unités opérationnelles de base du site.

Les compétences envisagées à Disneyland Paris sont avant tout d'ordre comportemental. Cela n'exclut pas une certaine technicité, mais celle-ci, en, général peu poussée dans les métiers opérationnels, est incluse dans un ensemble de "compétences de service", liées principalement à l'accueil et à la communication.

En effet, nous sommes persuadés que, quelle que soit la situation professionnelle qui met en contact direct avec le client, il existe un référentiel commun des compétences de service transversales, à valoriser en tant que telles.

L'entreprise doit donc donner la possibilité aux cast members qui le souhaitent d'exprimer ces compétences et de les reconnaître. Et faire ainsi émerger un véritable métier de service de référence.

Dans ce contexte, le développement des compétences repose en grande partie sur la qualité de l'encadrement; dont le rôle premier est alors de transmettre ou de valoriser la transmission du savoir-faire et du savoir-être.

La valorisation des compétences est donc envisagée selon trois niveaux de responsabilité :

1 - Valorisation des compétences des managers

Depuis 1995, un investissement considérable a été consenti par Disneyland Paris dans l'élaboration d'un référentiel de compétences des "small world managers", les responsables des unités opérationnelles du site. Un ensemble de dix compétences managériales comportementales a été identifié sur le terrain, selon un protocole précis, auprès des managers qui montraient une performance supérieure en termes de management et de qualité de service aux clients.

Ces compétences se répartissent dans quatre catégories :

- celles liées à l'efficacité personnelle,
- celles liées au comportement et à l'analyse des situations (parmi lesquelles la curiosité et la recherche d'information),
- celles liées au management proprement dit (la relation à l'autorité),

■ et enfin, la “ Disney Touch ” qui ne peut s’exprimer qu’au sein de notre société, et qui a un rapport avec le sens du spectacle et l’animation de l’histoire que nous racontons tous les jours à nos visiteurs ...

Ce référentiel sert de base à un “ development center ” ,

Le “ development center ” permet au manager, dans un premier temps, d’évaluer ses performances dans chacune des compétences de référence, à l’aide d’exercices et d’expériences vécues avec des collègues au cours d’une journée particulière.

Dans un deuxième temps, le manager est amené à travailler ce qui est apparu comme pouvant être amélioré lors de la journée d’évaluation. Pour l’y aider, des formations sont organisées et, surtout, son directeur, rebaptisé “ metteur en scène ”, est invité à l’accompagner (le “ coacher ”), le mettre en situation d’améliorer ses performances et en discuter avec lui.

On voit ici qu’il s’agit de développer à tous les niveaux un style de management moins directif et orienté vers l’épanouissement des personnes, préalable indispensable à la qualité du service, de la relation aux clients.

Compte tenu du niveau de formation et d’expérience des “ mall world managers ”, ainsi que du niveau de notoriété de Disneyland Paris, la valorisation des compétences est donc essentiellement interne à l’entreprise et constitue un outil de développement personnel.

2 - Valorisation des compétences des “ team leaders ”

Il existe à Disneyland Paris un niveau de responsabilité qui n’est pas hiérarchique, consistant à animer et former des petites équipes opérationnelles, au plus près du terrain. Ils sont appelés “ team leaders ”. C’est en majorité parmi eux que sont choisis les tuteurs et maîtres d’apprentissage.

A ce niveau également, un référentiel de compétences comportementales a été élaboré, basé principalement sur la capacité à travailler en équipe en position d’animateur.

Ce n'est pas facile de faire exister harmonieusement un niveau de responsabilité qui ne soit pas hiérarchique, dans notre culture industrielle française. C'est pourtant un enjeu capital pour une société de services à la personne : développer la capacité des employés à réagir positivement aux attentes des clients et à prendre des initiatives à forte valeur ajoutée en termes de satisfaction des clients.

C'est bien le rôle des " team leaders " et celui-ci doit se retrouver, nous en sommes persuadés, dans de nombreuses sociétés de service.

Nous souhaitons donc que ce rôle soit reconnu de façon à développer la confiance en eux, la motivation et l'employabilité des " team leaders " .

C'est pourquoi a été ouvert le chantier de la valorisation externe des compétences nécessaires à ce rôle. Nous y reviendrons.

3 - Valorisation des compétences des cast members professionnels

Depuis 1995, plusieurs accords d'entreprise portant sur la valorisation des compétences professionnelles des cast members ont été signés à Disneyland Paris pour plusieurs dizaines de métiers différents.

Ces accords définissent en général trois niveaux de compétence pour chaque métier : métier de base, confirmé et expérimenté, traçant ainsi une évolution et des perspectives pour les cast members.

A ces niveaux sont associées des fourchettes de salaire (et non plus des coefficients et des rémunérations fixes), ce qui " concrétise " et valorise les compétences tout en donnant au manager une latitude pour apprécier la performance.

Les classifications des cast members sont revues annuellement par les managers.

Cette pratique est petit à petit rentrée dans les moeurs et l'on pense maintenant aux prochaines étapes.

En effet, les grilles définissant les compétences sont constituées de listes de tâches, à maîtriser plus ou moins selon les niveaux. Elles mettent l'accent davantage sur les savoir-faire de chaque métier que sur le savoir-être. Elles sont relativement précises et compartimentées, rendant difficiles les correspondances d'un métier à l'autre.

Or le défi de demain est de permettre aux cast members de valoriser leur savoir-faire comportemental, dans plusieurs métiers ou " rôles" .

C'est dans cette perspective que nous élaborons en ce moment un parcours d'apprentissage de ces métiers, permettant aux cast members intégrant l'entreprise de découvrir, pendant douze à dix-huit mois, trois métiers de service, développant et valorisant les compétences communes à ces métiers, notamment l'accueil et la communication, si nécessaires à l'industrie touristique française. Au cours de ce parcours, les cast members suivront les formations nécessaires, techniques et génériques. A l'issue de cette période, le cast member pourra choisir d'approfondir un métier ou devenir cast member multi-compétent dans le domaine des services.

La valorisation des compétences sera au moins interne dans un premier temps. Elle aura notamment une incidence sur les rémunérations. Toutefois, l'émergence d'un véritable métier de service, d'accueil, pose également la question de la certification des compétences développées dans ce métier, comme support d'employabilité.

4 - La question des NVO

On a vu plus haut les enjeux d'une valorisation externe des compétences comportementales.

Disneyland est donc à la recherche d'un système en marge de l'accumulation de connaissances (mais intégrant celles-ci), ayant comme référence l'espace européen (à la dimension de

l'entreprise) tout en prenant bien sûr en compte les spécificités françaises.

Le système élaboré en Grande Bretagne dans les années 80, les NVQ semble un excellent point de départ. Il doit progressivement évoluer vers un mode européen de Certification des Compétences en Entreprise, ainsi que l'ont nommé les Chambres de Commerce et d'Industrie françaises.

Ce système est basé sur la constitution d'un portefeuille de preuves de compétences collectées sur le terrain, grâce à l'accompagnement d'un "assesseur" garant de la pertinence des preuves, et sous le contrôle de plusieurs niveaux de vérification pour s'assurer du respect des normes.

Ces normes, telles qu'elles existent et sont régulièrement mises à jour, permettent d'ores et déjà la prise en compte des compétences de service, du savoir-faire comportemental.

Disneyland Paris a entrepris depuis quelques mois d'expérimenter les NVQ pour les "team leaders", les tuteurs et maîtres d'apprentissage d'une part, et pour les apprentis se formant à un métier de service d'autre part.

Dans la première catégorie, environ dix cast members seront prochainement certifiés pour leurs compétences de "leadership" et de maître d'apprentissage.

Pour la deuxième catégorie, un travail préparatoire a été effectué avec deux CFA partenaires devant permettre, à partir de la prochaine rentrée, de certifier les compétences des apprentis en matière de "service clients", en optimisant des outils de suivi et d'évaluation existants.

A première vue, le système actuel est assez lourd de manie-

ment. Même si l'on peut le comparer à un cursus de formation classique, y compris avec validation des acquis, le processus doit malgré tout s'envisager sur plusieurs mois pour être valide dans les domaines explorés.

Il permet certes, c'est même indispensable, le maintien au poste de travail. Mais il prend du temps aux candidats (sur le temps de travail et souvent en dehors) et aux assesseurs de façon significative : entre 10 et 15 heures par candidat.

Il est donc difficile d'envisager, pour l'instant, une généralisation de la certification sur des effets importants : cela entraînerait un investissement trop lourd pour une entreprise seule.

Il convient donc d'étudier l'articulation d'un mode de certification des compétences avec le dispositif réglementaire français de formation, initiale et continue, y compris dans ses aspects financiers.

Notre projet reste à terme de parvenir à certifier l'ensemble de nos "team leaders" les plus performants, les tuteurs et maîtres d'apprentissage, ainsi que, si possible, les cast members ayant suivi le parcours de développement des compétences de service mentionné plus haut.

Ces chantiers passionnants jettent donc les bases de notre projet social de l'après 2000. Celui-ci nécessite un partenariat actif des pouvoirs publics, d'organismes de formation et, pourquoi pas, d'autres entreprises de service qui contribueront avec nous à la certification du savoir-être et à l'émergence des métiers de service.

3. CROQUE LA VIE

CHARTRE DE LA SOCIÉTÉ CROQUE LA VIE

Préambule

La charte élaborée par la Société Croque La Vie a pour but de préciser quelques principes de base visant à établir des règles de respect du salarié envers chacun de nos clients et l'entreprise. Le respect de cette charte conduira chacun à proposer une qualité de service optimale en alliant savoir-faire et savoir-être.

■ Tout employé se doit de véhiculer une image de Qualité, Confiance, Sérieux, clés de la réussite de chacun.

■ Tout d'abord quelques règles d'or Croque la Vie :

- 1 - **Confiance**
- 2 - **Efficacité**

- 3 - **P**onctualité
- 4 - **P**rofessionnalisme
- 5 - **P**ropreté
- 6 - **D**isponibilité
- 7 - **Q**ualité

■ Croque La Vie remet à chaque employé un sac dont il devient responsable et comprenant : 1 tablier, des gants, 1 classeur, 1 agenda, 2 stylos, 1 carte téléphonique, 1 badge Croque La Vie, 1 carnet liaison agence, 1 plan de Paris, 1 trousse.

■ Chaque employé est responsable de l'entretien de sa tenue qui doit être irréprochable.

■ Les salariés sont tenus d'organiser leur activité selon les procédures et savoir-faire spécifiques Croque La Vie. Toutes les procédures et méthodes de travail figurent dans le classeur.

■ Chaque employé s'engage à suivre toute formation proposée ou exigée par l'employeur et à mettre en pratique cette formation.

Règlement intérieur

Article 1 - Dispositions générales

■ Il s'applique à tous les salariés y compris les intérimaires et stagiaires qui l'acceptent du seul fait de leur embauche et doivent s'y conformer sans restriction ni réserve.

■ Il pourra être complété ou modifié par des notes d'information portées à la connaissance du personnel par affichage ou envoi personnel.

■ Tout salarié sélectionné par Croque La Vie doit satisfaire aux prescriptions administratives requises et fournir tous les éléments administratifs ou familiaux nécessaires à la gestion de son dossier.

■ Le salarié s'engage de même à informer Croque La Vie de tout changement concernant sa situation (changement de domicile, etc.).

Article 2 - Heures de travail

■ Tout salarié doit respecter les horaires de travail communiqués.

■ Chaque salarié doit se conformer aux amplitudes horaires nécessaires à la bonne marche de l'exploitation de l'établissement.

- Toute absence doit être justifiée dans les 24 heures.
- Accidents du travail : la déclaration à laquelle la victime d'un accident de travail est tenue conformément à l'art. L441-1 doit être effectuée dans la journée où l'accident s'est produit ou au plus tard dans les 24 heures. Elle doit être envoyée par lettre recommandée avec accusé de réception, si elle n'est pas faite à l'employeur ou à son préposé sur le lieu de travail (art. R441-2 du Code du travail) cad Croque La Vie.

Article 3 - Hygiène

Le personnel est tenu d'observer les mesures d'hygiène et de sécurité édictées dans le cadre de la formation et du savoir-faire Croque La Vie.

Il est interdit :

- de prendre ses repas sur les lieux de travail,
- d'introduire et de consommer toute boisson alcoolisée sauf dans des circonstances exceptionnelles et avec l'accord du client,
- de pénétrer ou de demeurer sur son lieu de travail en état d'ébriété ou sous l'emprise de la drogue,
- de déposer des vêtements en dehors des emplacements réservés à cet effet.

Il est obligatoire :

- d'utiliser des gants à usage unique (fournis par Croque La Vie) notamment pour le ménage (salle de bain, toilettes ...), et ce, pour des raisons évidentes d'hygiène,
- le personnel doit se soumettre aux examens systématiques ou de contrôle médical prévus par la réglementation en vigueur,
- les employés pourvus par l'établissement de vêtements et objets de travail sont tenus de les conserver en bon état et, en cas de détérioration ou de perte, seront tenus responsables.

Article 4 - Sécurité

- Il est interdit de fumer sur son lieu de travail.
- L'usage des matériels et produits doit être conforme aux instructions et manuels.
- Chaque membre du personnel est tenu d'utiliser tout matériel qui lui est confié uniquement dans le cadre de son travail ; il lui est formellement interdit de l'utiliser à des fins personnelles.

■ Prévention des accidents de travail et maladie professionnelles : la prévention des risques d'accidents et de maladies professionnelles est impérative. Elle exige, en particulier de chacun un respect total de toutes les prescriptions applicables en matière d'hygiène et de sécurité.

Article 5 - Discipline

Tout salarié doit se conformer à la charte établie par l'employeur Croque La Vie ainsi qu'aux consignes et prescriptions diffusées par notes de service.

Tout acte de nature à troubler le bon ordre, la discipline voire à porter atteinte à l'image de l'entreprise donneront lieu à des sanctions. Sont notamment considérés comme tels les agissements énumérés ci-après dans une liste non exhaustive :

- De tenir des propos désobligeants envers la clientèle.
- Se livrer sur son lieu de travail et à des fins personnels à toute activité étrangère à Croque La Vie.
- Emporter sans autorisation écrite de la Direction tout objet, marchandise, matériel ou document appartenant à Croque La Vie (excepté le matériel fourni au salarié, détaillé dans la charte).
- Faire introduire ou faciliter l'introduction (sauf pour service et accord préalable de la Direction) toute personne étrangère à l'entreprise.
- Quitter son poste de travail de façon impromptue sans avoir au préalable obtenu l'accord auprès de la Direction .
- Le salarié ne peut pénétrer chez un client que pour exécuter la tâche pour laquelle il a été contracté ; toute autre raison de sa présence sur les lieux est exclue.
- Faire usage à titre personnel ou pour le compte de toute société autre que Croque La Vie des informations communiquées telle que : liste des clients ...

En cas de manquement au présent règlement, le salarié peut, suivant la gravité de la faute, recevoir un avertissement écrit pouvant conduire à une mise à pied.

4. CLUB AZUR SERVICES

GRUPE DE REFLEXION SUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

Une fois par trimestre, pendant 3 heures, les intervenantes sont réunies dans le cadre d'un "groupe de réflexion" sur la pratique.

Il s'agit de faire intervenir un psychologue spécialisé dans le domaine gérontologique et dans la formation des personnels intervenant auprès des personnes âgées.

Chaque séance comporte deux phases :

La première, essentiellement pédagogique, constituée d'un exposé au cours duquel le formateur abordera des thèmes spécifiques, tels que :

- la psychologie de la personne âgée,
- le vieillissement normal et pathologique,
- les démences séniles de la maladie d'Alzheimer,
- le corps du sujet âgé,
- la régression, concept psychanalytique,
- l'angoisse et l'anxiété,
- la mémoire,
- la question de la mort,
- l'accompagnement de fin de vie,
- le narcissisme,
- la dépression, le travail de deuil,
- l'agressivité du sujet âgé,
- les états délirants du sujet âgé,
- les réactions de l'entourage, la famille, la culpabilité des enfants.

La seconde, de réflexion sur la pratique doit permettre à la fois :

- aux intervenantes d'exprimer les difficultés rencontrées, donc en partie d'expulser la souffrance qui peut en découler,
- au groupe de réfléchir avec l'aide d'un spécialiste sur la conduite à tenir, démarche très fructueuse de mobilisation de leurs connaissances et de leurs savoir-faire pour l'acquisition de compétences professionnelles réelles,
- à l'encadrement, avec l'éclairage d'un tiers spécialiste, de détecter les compétences existantes avec ainsi la possibilité de mieux gérer ces compétences en modifiant par exemple la "distribution" des prestations.

Outils et méthodes

1. L'ÉCOUTE GRADUELLE (KAUFMANN, 1997 A)

“ Le tout début de l'activité est particulièrement problématique. L'opérateur et l'utilisateur ignorent en effet les décalages entre leurs modèles de référence. L'opérateur est face à un dilemme. S'il prend trop de temps pour se renseigner sur les attentes, l'utilisateur risque d'être insatisfait à cause de certaines manières de faire, la violation d'espaces considérés comme intimes, etc. Une technique pourrait être mise au point pour résoudre cette difficulté, reposant sur une progression par étapes :

1. Un premier temps pourrait être réservé à l'enquête. L'utilisateur devra comprendre qu'il fait partie de la prestation et qu'il est condition de sa qualité. Une des conditions de sa réussite est qu'il devra rester bref et qu'il se présente comme institutionnellement contrôlé (il ne doit surtout pas s'agir d'une sorte de bavardage improvisé). Il sera impossible de tout comprendre, de tout enregistrer. Mais quelques éléments essentiels suffiront pour déterminer le style général de l'attente et du modèle de référence.

2. La mise au travail devra suivre rapidement, reposant pour l'essentiel sur les acquis de l'opérateur, sa manière de procéder habituelle.

3. Par la suite, dans des temps institutionnellement déterminés et contrôlés, pourraient avoir lieu : a/ un bilan personnel effectué par l'opérateur (quels sont les décalages entre ce que je fais et ce qui m'est demandé ?) b/ un essai de discussion avec l'utilisateur. Les deux techniques débouchant sur quelques rectifications.

4. Ces temps de bilan-discussion-rectification pourraient suivre une courbe asymptotique : assez fréquents au début puis s'éspaçant à mesure que la compréhension mutuelle se développe” .

2. L'EXPERIMENTATION D'UNE FORMATION EN ALTERNANCE "ASSISTANTE DE VIE" CONDUITE PAR L'AFPA

Les limites rencontrées par la mise en œuvre de l'alternance dans les formations existantes a conduit l'AFPA à mettre en place, à partir de 1995, une formation expérimentale d'Assistante de vie qui présente les caractéristiques suivantes :

1 - La mise au point d'une grille d'évaluation des compétences adaptées au secteur

Cette grille comprend deux volets :

- une grille d'analyse fine des acquis, savoir-faire, goûts et intérêts de la personne relativement aux champs d'activité de l'aide à domicile (préparation des repas, activités domestiques, travaux d'hygiène, petit bricolage, accompagnement et assistance) ; ce repérage permet de traduire cet ensemble d'acquis en "compétences transférables" en situation professionnelle ;
- un outil d'appréciation des compétences relationnelles : la présentation de "situations-problèmes" typiques de l'activité d'aide à domicile permet de repérer si les candidats sont en mesure de s'adapter à la culture et aux contraintes particulières du secteur ; en phase de recrutement aux formations, sont plus particulièrement testées : la capacité d'ouverture à l'apprentissage (ne pas prétendre "tout savoir" de l'activité domestique), le respect des habitudes et des modes de vie, la capacité d'éviter certaines dérives relationnelles graves, par exemple l'infantilisation des personnes âgées...).

2 - La mise en œuvre de l'alternance

L'expérimentation repose sur le principe de l'alternance dans la mesure où cette pédagogie est incontournable dans toute formation d'accès aux métiers des services à la personne. Pour ce faire, l'AFPA a mis en place un dispositif qui tient compte des difficultés et contraintes propres au secteur. Le dispositif se présente de la façon suivante :

Outils et méthodes

- un partenariat tripartite est conclu entre l'AFPA, les associations d'aide à domicile collaborant à l'expérimentation, des familles ou personnes clientes régulières desdites associations et qui se sont portées volontaires pour recevoir chez elles des stagiaires en formation ;
- un système de tutorat s'appuyant pour l'essentiel sur la catégorie des travailleuses familiales dans la mesure où ce personnel, qui a l'habitude de la fonction tutorale au sein de son propre corps professionnel, est particulièrement bien adapté à la mission de suivi stagiaires-assistantes de vie (la formation des tutrices fait partie intégrante de l'action expérimentale d'ensemble) ;
- des projets de service : la recherche de familles ou de personnes volontaires pour accueillir une stagiaire est réalisée à partir du fichier clientèle des associations partenaires ; l'AFPA propose ainsi à des personnes bénéficiant de quelques heures/semaine de prestations d'aide à domicile un service complémentaire qui sera assuré par la stagiaire dans le cadre d'un projet de service défini en lien avec la tutrice et la famille concernée en fonction à la fois de ses besoins et des objectifs pédagogiques du stage.

Réalisée en partenariat avec le secteur associatif de l'aide à domicile, il serait intéressant et souhaitable de transposer cette expérience aux entreprises de services à la personne.

Bibliographie

AFPA - **Emplois de service de proximité : réflexions sur la professionnalisation**, rapport de la Direction technique, 1995.

AFPA - **Professionnalisation des emplois de service de proximité, éléments de développement**, Actes du colloque de Neuilly-sur-Marne, 1996.

BIGOT C. - **Référentiel de compétences de 4 emplois de services aux personnes**, Etude réalisée pour le SESP et la CFDT dans le cadre du projet Léonardo " Identification, développement et validation des compétences dans les services à la personne", à partir de la méthode ADAC élaborée par le laboratoire FFPS du CNAM et déposée à l'INPI., SESP, janvier 1998.

BIGOT C. - **Compétences communes et spécifiques dans les emplois d'aide à la personne**, Complément au document de janvier 1998 " Référentiel de compétences de 4 emplois de services aux personnes", avril 1998.

CAUSSE L., FOURNIER C., LABRUYERE C. - **Le développement des emplois familiaux : effets sur les métiers de l'aide à domicile**, CEREQ, coll. Documents n°121, 1997.

CAUSSE L., FOURNIER C., LABRUYERE C. - **Les aides à domicile, des emplois en plein remue-ménage**, Syros, coll. Alternatives sociales, 1998.

CHARRAUD A.M. - **L'identification et l'évaluation des compétences dites "sociales" dans le cadre d'un parcours de formation : le cas des certifications relevant du champ de l'aide à domicile**, Communication au colloque organisé par l'AFPA sur le thème : " Les compétences sociales au cœur des nouvelles professionnalisations des activités de services", Céreq, novembre 1997.

Bibliographie

CNPF - **Les services à la personne - Services aux consommateurs et services de proximité : des marchés à développer par l'innovation dans l'offre et par la professionnalisation des intervenants**, Rapport du Groupe de Travail " Services à la personne " du CLS - Président : Georges Drouin, Rapporteur : Christophe Salmon, 1994.

CROFF B. - **Seules : genèse des emplois familiaux**. Métailié, 1995.

ENJOLRAS B. - **Le Marché providence : aide à domicile, politique sociale et création d'emploi**, coll. " Sociologie économique ", Desclée de Brouwer, 1995.

FONDATION DE FRANCE - **La qualité de l'aide à domicile : un nouveau défi social**, Etude initiée par la FNADAR et réalisée par RHESHUS, 1995

FRAISSE G. - **Femmes toutes mains**, coll. " Libre à elles " , Seuil, 1979.

GADREY J. - **La professionnalisation des emplois tertiaires à prédominance féminine**, communication à la Conférence organisée conjointement par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, France, et l'OCDE, ronéoté, Paris, 1997.

GREFFE X. - **Nouvelles demandes, nouveaux services**, Commissariat général du Plan, la Documentation française, 1990.

KAUFMANN J.C. - **Faire ou faire faire ? Familles et services**, PUF, 1995.

KAUFMANN J.C. - **Analyse compréhensive des besoins en services à la personne - synthèse**, rapport d'expertise pour le SESP, 1996.

KAUFMANN J. C. (a) - **Les compétences des opérateurs de services à la personne - Analyse des attentes des consommateurs**, rapport d'expertise pour le SESP, 1997.

KAUFMANN J.C. (b) - **Le coeur à l'ouvrage : théorie de l'action ménagère**, Nathan, 1997.

LAVILLE J.L. - **Les services de proximité en Europe**, Syros Alternatives, 1992.

LE BOTERF G., LIVIAN Y.F., PARLIER M. - **Pour une gestion exigeante des compétences**, Revue Personnel, ANDCP n°385, 1997.

LICHTENBERGER Y. - **La compétence comme prise de responsabilité**, communication au Séminaire ETMT, ronéoté, Dijon, 1997.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE - **Le point sur...les métiers de service et l'évolution des diplômes**, CPC info, Bulletin d'information des commissions professionnelles consultatives n°19, 1994.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, HAUT COMITE EDUCATION-ECONOMIE - **Rapport de la commission "métiers de service"** - Président : Jean-Pierre Narnio, Rapporteur : Françoise Divisia, 1994.

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, **Aide à domicile et employés de maison**, Etude réalisée par la société TEN Conseil du groupe ALGOE, l'IDS (Institut du Développement social) et le CREDOC, septembre 1998

MARTIN-HUAN J. - **La longue marche des domestiques**, Opéra édition, 1997.

ROUSTANG G. - **Emploi, croissance, société**, Commissariat général du Plan, la Documentation française, 1991.

GROSJEAN C., SAINT-MARTIN P. - **Le développement possible des emplois d'auxiliaire de vie**, ministère des Affaires sociales, DAS n°12, 1994.

Bibliographie

MATTEOLI J. - **Rapport de la commission pour le développement de l'emploi dans les services.** Conseil économique et social n°4, 1994.

MERLE V. - **La notion de compétence et son usage, note introductive pour le dossier documentaire du groupe de travail patronat-syndicat,** ronéoté, 1997.

ZARIFIAN P. - **La compétence, une approche sociologique,** L'orientation scolaire et professionnelle n°3, 429-444, 1997.



AVEC LE CONCOURS DU
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1^{er} de Serbie - 75784 Paris Cedex 16