

Éléments *de* DIAGNOSTIC

Risques discriminatoires dans les ressources humaines et procédures de traitement mises en œuvre dans les services à la personne

Octobre
2012

Sandrine ARGANT
Fabrice FORONI



Le secteur des services à la personne souffre d'un manque de reconnaissance, avec des tâches perçues comme requérant des qualités « naturellement féminines » plutôt que des savoirs et des compétences : la main-d'œuvre est essentiellement féminine, le plus souvent peu qualifiée. Ce sont précisément le manque de reconnaissance et la précarité des emplois que les différents acteurs interrogés dans cette étude mettent au premier rang de leurs préoccupations, sans toutefois négliger la question des discriminations, pourtant prégnante. Mais celle-ci apparaît pour la plupart des personnes comme un sujet complexe et difficile à maîtriser, nécessitant une expertise et un accompagnement pour l'aborder en interne.

Cette étude pointe les risques de discrimination et désigne des situations nécessitant une « vigilance » dans la gestion des ressources humaines. Elle s'inspire également des bonnes pratiques repérées pour dégager des préconisations d'action adaptées.

Coordination : Aurélie VIDAL – Pléiades Emploi Services Hérault
Avec la participation de l'Île aux Services, Tout Pour la Famille et SESAM 34.
Avec le soutien de :



La publication de l'étude a bénéficié du soutien financier
de la Caisse d'Épargne Languedoc-Roussillon.



Nul doute ! L'association Pléiades Emploi Service Hérault qui intervient dans le secteur des services à la personne, est une structure qui ne lâche rien. Surtout lorsqu'il s'agit de promouvoir l'Égalité de traitement.

Depuis plusieurs années, les actions incontournables de sensibilisation, de formation, d'accompagnement des acteurs et des organismes de services à la personne (OSP) se sont multipliées, soutenues et financées par l'ancienne direction régionale de l'Acsé, puis par la DRJSCS Languedoc-Roussillon, RGPP oblige, le Conseil général de l'Hérault, et le Fonds Social Européen.

Un guide pratique et juridique spécifique, le premier de l'hexagone assurément, conçu avec l'appui du Centre OPALE, structure juridique experte, a été élaboré puis largement diffusé. Des séminaires ont aussi été proposés, mais Pléiades Emploi Services Hérault a souhaité avec le Conseil Général de l'Hérault, la DRJSCS-LR, la DIRECCTE-LR et le FSE poursuivre la démarche en confiant à un prestataire, ISM Corum, la production d'une part d'éléments de diagnostic des risques discriminatoires dans les procédures et les pratiques, d'autre part d'éléments de préconisations pour les éviter.

Quelques constats clairement explicités s'imposent à la suite de cette étude. Nous vous en livrons quelques-uns parmi d'autres.

Les services à la personne constituent un secteur :

- fortement féminisé,
- qui embauche de nombreuses personnes sans qualification,
- qui raisonne le plus souvent sur des pré-dispositions considérées comme des qualités innées et sexuées,
- caractérisé par un manque de reconnaissance et la précarité des emplois,
- où les interventions ne se font pas dans un environnement professionnel classique mais dans la sphère privée et l'intimité du domicile,
- qui recrute souvent dans l'urgence,
- dans lequel les OSP sont dans une situation paradoxale d'employeurs et d'intermédiaires,
- particulièrement surexposé au risque majeur de discriminations de toutes sortes.

Il faut lire cet excellent rapport. Il répond parfaitement à la commande. Le constat est clair et peu contestable. Mais de nombreuses pistes pédagogiques d'action sont proposées afin que dans ce secteur aussi, les pratiques discriminatoires, le plus souvent non-intentionnelles, soient combattues sans relâche.

Nourredine BOUBAKER

Directeur adjoint de la DRJSCS Languedoc-Roussillon,
Délégué régional adjoint de l'Acsé.

6 juin 2012

Sommaire

Préambule	5
1. CONTEXTE DU DIAGNOSTIC.....	6
1.1. Les risques discriminatoires dans le secteur de l'aide à domicile	6
Des professionnels intervenant dans la sphère privée et l'intimité.....	6
Un secteur fortement féminisé en manque de reconnaissance.....	6
Le recrutement face à la question des compétences.....	7
La gestion des affectations face à l'urgence.....	7
Les procédures et les pratiques face aux risques discriminatoires.....	8
1.2. La commande et sa mise en œuvre	9
1.3. Grille de lecture des pratiques professionnelles en matière RH	10
2. RÉSULTATS	11
2.1. Perception des discriminations par les acteurs des services à la personne	11
Des responsables rarement interpellés à propos de cas de discriminations	11
Des responsables de secteur (RDS) au cœur de situations souvent difficiles à gérer	12
Des intervenantes directement confrontées à des situations discriminatoires variées	13
2.2. La prise en compte des demandes des clients	14
Des injonctions discriminatoires de la part de certains clients.....	14
... avec le sentiment de manquer d'arguments pour résister à ces demandes	16
Des cas de discrimination sous-estimés, y compris par ceux qui en sont les victimes	17
Des réactions et stratégies face à certaines demandes discriminatoires	18
2.3. Le recrutement.....	20
Des référentiels métiers à disposition, mais qui ne sont pas utilisés	20
Des difficultés pour identifier – et trouver – les compétences recherchées.....	23
Des procédures de sélection bien définies, mais des pratiques souvent informelles	24
... avec le risque d'une prise en compte de critères subjectifs	26
La nécessité d'élargir l'observation sur différents critères, et vers d'autres acteurs.....	27
2.4. Les affectations	28
Des critères d'affectation qui peuvent sembler opaques pour les intervenantes	28
Un système de médiation pour gérer les dysfonctionnements lors des interventions.....	29
... mais une gestion des incidents conduisant souvent à avaliser des discriminations	30
2.5. La mobilité	32
Un suivi des formations à améliorer.....	32
Une information qui ne serait pas toujours diffusée à tous.....	33
Des sentiments contrastés sur les perspectives d'évolution	34
3. SYNTHÈSE ET PRÉCONISATIONS.....	36
Rappel des principaux constats effectués.....	36
Actions préconisées.....	37
⇒ Agir au niveau des directeurs de structure:	38
⇒ Agir au niveau des Responsables de Secteur:.....	38
⇒ Agir au niveau des intervenantes:.....	40
Annexe	41

Créée en 1999 à l'initiative du Conseil Général de l'Hérault, l'association PLEIADES EMPLOI Services Hérault intervient pour le développement du secteur des services à la personne sur le département de l'Hérault. Son action s'articule autour des objectifs suivants :

- Faciliter le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi dans l'aide à domicile
- Contribuer à l'évolution qualitative des emplois de l'aide à domicile afin de les consolider.

L'association dispose de plusieurs outils :

- un service emploi, chargé de promouvoir les métiers de services, informer et orienter les candidats à ces métiers et d'assurer l'interface entre leurs besoins et l'ensemble des ressources mobilisées pour y répondre.
- un service développement, chargé d'assurer des prestations de services d'expertise conseil, d'assistance technique, d'études et de recherches ou de formation, pour les besoins de personnes morales ou privées.

PLEIADES EMPLOI Services Hérault a fait le constat à travers ses actions de promotion de la qualité de l'emploi, de l'existence de processus discriminatoires forts et complexes dans ce secteur d'activité et plus particulièrement dans l'aide à domicile. En 2006, un plan d'action a été développé en intégrant le programme Equal « Egalité-citoyenneté : entreprendre pour la diversité » piloté par le Conseil Général de l'Hérault en partenariat avec l'Agence pour la Cohésion Sociale et pour l'Égalité des Chances Languedoc-Roussillon (aujourd'hui Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale Languedoc-Roussillon).

Un plan de promotion de l'égalité de traitement a donc été développé auprès d'organismes de services à la personne (OSP) de l'Hérault en poursuivant les objectifs suivants :

- sensibiliser les acteurs du secteur à la lutte contre les discriminations
- les accompagner dans le changement de leurs pratiques professionnelles.

Plusieurs actions y ont été conduites :

- sensibilisation des acteurs (OSP, intermédiaires de l'emploi, etc.)
- formation-action des professionnels des OSP (dirigeants et responsables de secteur).
- publication d'un Guide pratique à destination des OSP, avec l'appui du centre d'études OPALE.
- accompagnement à titre expérimental d'un groupe d'OSP dans l'utilisation de ce guide et dans le changement des pratiques professionnelles.

Ces actions ont mis en évidence les systèmes de production et de coproduction qui se jouent dans le secteur, et plus particulièrement lors du recrutement des salariés et de l'affectation des intervenantes à domicile¹. Les discriminations qui ont été observées apparaissent le plus souvent lors de la demande initiale, soit de la part d'un particulier en recherche d'une intervenante à domicile, soit de l'organisme de services à la personne en recherche d'un candidat.

PLEIADES EMPLOI Services Hérault a souhaité avec ses partenaires – Conseil Général Hérault, DRJSCS-LR, FSE, DIRECCTE-LR- parachever cette action en confiant à ISM CORUM la production d'éléments de diagnostic des risques discriminatoires dans les services à la personne et des procédures de traitement mises en œuvre afin de vérifier plusieurs hypothèses :

- Les procédures et les pratiques internes des organismes de services à la personne, en matière de recrutement, d'affectation mais aussi de promotion professionnelle, créent ou relayent les discriminations émanant de clients.
- Les professionnels des OSP n'ont pas toujours conscience de l'existence des discriminations dans leur environnement de travail.
- Ils rencontrent des difficultés pour traiter les éventuelles discriminations qu'ils repèrent.
- Les victimes de discrimination, « réelles ou supposées », ne sont pas informées de leurs droits.

¹. Les intervenantes à domicile et les responsables de secteur (RDS) étant essentiellement de sexe féminin, c'est ce genre qui sera utilisé pour les désigner dans les pages suivantes.

1. Contexte du diagnostic

1.1. Les risques discriminatoires dans le secteur de l'aide à domicile

Des professionnels intervenant dans la sphère privée et l'intimité...

L'aide à domicile recouvre sous une appellation commune des activités hétérogènes, identifiées par l'INSEE comme « services domestiques » et « services de l'action sociale ». Florence Jany-Catrice et Emmanuelle Puissant relèvent « *que le critère dominant du lieu de prestation est ainsi retenu pour qualifier un produit difficilement saisissable et complexe en l'accompagnant d'un critère vaste de "services", vers des "personnes" considérées indistinctement, et qu'il recouvre pour autant des réalités professionnelles bien différentes* »². En effet, des tâches telles que le ménage réalisé au domicile de personnes actives, le plus souvent en leur absence, et le ménage effectué chez une personne âgée en sa compagnie, ne feront pas appel aux mêmes besoins et compétences.

Les interventions ont lieu la plupart du temps dans un espace privé, et les intervenantes à domicile sont confrontées à un univers non professionnel. Elles travaillent au sein d'un espace clos et parfois en interface avec la famille, propice au débordement des limites professionnelles et à des dérives discriminantes. Car la différence peut déranger, voire susciter de l'intolérance et des phénomènes de discriminations.

Le racisme au travail, même s'il n'est pas toujours vécu comme tel et que sa « mise en mots » est souvent difficile³, apparaît suffisamment récurrent dans les témoignages, avec des attitudes parfois violentes de certaines familles (figure de la « bonne à

tout faire », accusation mensongère de vol...) pouvant générer une pénibilité mentale et physique.

De plus, les intervenantes sont souvent isolées dans la réalisation de leurs tâches, les occasions de contact avec leurs collègues étant rares. Il est possible que certaines se sentent ainsi démunies et isolées face à des problèmes de racisme ou à des discriminations. En l'absence de traitement par leurs employeurs, ces faits sont alors vécus comme une injustice et une disqualification tant personnelle que professionnelle.

Un secteur fortement féminisé en manque de reconnaissance...

La plupart des interventions de l'aide à domicile concernent le ménage, l'accompagnement du vieillissement, la garde d'enfant – soit autant de tâches habituellement dévolues aux femmes. Tandis que le petit entretien de la maison, le jardinage ou la conduite d'un véhicule – tâches moins demandées – sont des « affaires d'homme ». En outre, les tâches féminines sont souvent perçues comme ne nécessitant pas de savoirs particuliers, si ce n'est d'être en capacité de respecter le planning d'intervention et d'intervenir à domicile dans le respect de la personne et de ses habitudes. **D'où la tendance d'un secteur fortement féminisé à raisonner sur des prédispositions considérées comme des qualités innées et fortement sexuées, plutôt que sur des compétences attendues.**

Le secteur de l'aide à domicile est également l'un des seuls à embaucher des personnes souvent sans qualification. Il représente une voie d'entrée sur le marché du travail pour des femmes rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle en l'absence d'expérience, de diplôme et/ou en raison de leur âge. C'est notamment le cas de femmes cherchant du travail après avoir élevé leurs enfants, qui se retrouvent sans ressources après un divorce ou un veuvage ; ou bien encore de personnes sorties du système scolaire sans qualification.

Mais le secteur de l'aide à domicile peut aussi constituer une solution de repli – par défaut – pour des femmes ayant d'autres formations et parcours professionnels, qu'elles n'arrivent pas à faire reconnaître (diplômes acquis à l'étranger par exemple) et qui rencontrent des difficultés à trouver un emploi dans leur domaine en raison d'une origine étran-

2. Article Jany-Catrice et Puissant : « *L'aide à domicile face aux services à la personne et registres d'action contradictoires : des politiques aux organisations* ». p. 121.

3. Laboratoire Techniques Territoires et Sociétés, Guislaine Doniol-Shaw, Emmanuelle Lada, Annie Dussuet. Rapport de recherche. « *Les parcours professionnels des femmes dans le métier de l'aide à la personne. Leviers et freins à la qualification et à la promotion* ». 2007. p. 41.

gère ou d'un autre critère prohibé (âge, apparence physique, milieu social...)⁴. Les acteurs du secteur se prévalent ainsi fréquemment de la « diversité » de leurs équipes – ce qui ne les exonère pas de veiller à l'absence de pratiques discriminatoires dans leurs recrutements et leurs affectations.

Comme le souligne l'économiste Jean-Luc Outin⁵, ce secteur regroupe donc des métiers peu reconnus, alors qu'il est porteur de création d'emplois, dans un contexte économique difficile. En effet, les besoins vont croissant dans l'aide à domicile, en raison du vieillissement de la population et d'une meilleure prise en compte des situations de handicap ; mais aussi de la transformation des formes familiales et des conditions d'emploi, rendant plus complexe la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Ces besoins ont contribué depuis le début des années 80 au développement d'interventions sociales nouvelles, combinant notamment celles de l'État, des départements, des organismes de sécurité sociale et des associations pour définir des prestations, dégager des financements et mettre en œuvre des projets variés. Plus récemment, la mise en place d'incitations fiscales et le développement du CESU a contribué à faire émerger un marché de l'aide aux personnes sur lequel se sont positionnées des entreprises.

Le secteur s'est également professionnalisé dans son organisation, depuis la loi du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne. Cependant, la qualité de l'emploi et la professionnalisation des intervenantes restent insuffisantes⁶ malgré les qualités professionnelles requises par ces prestations : « connaissance des dispositifs institutionnels, maîtrise de gestes techniques et instauration d'une relation de confiance dans une situation d'aide ». Ainsi les différents acteurs des OSP alertent-ils régulièrement les pouvoirs publics sur la fragilité économique du secteur.

4. Voir étude Latts (idem, p. 151) et étude Halde « *La discrimination multicritère à l'encontre des femmes immigrées ou issues de l'immigration sur le marché du travail* », Fériel Kachouck (OPALE), Annick Marnas et Annie Maguer (ISM CORUM), 2010.

5. « *Le développement de l'aide à la personne : quelle professionnalisation ?* », Formation Emploi, 115, juillet-septembre 2011. p. 5.

6. Avis et rapport du conseil Économique, Social et environnemental « *Les Services à la personne. Avis de suite* ». Présenté par M. Yves Vérollet. 2008.

Le recrutement face à la question des compétences...

Compte tenu de la difficulté à donner un cadre professionnel à ces emplois, la qualité de service est davantage évaluée à l'aune de la capacité à satisfaire les attentes des clients, et à rechercher par conséquent l'intervenante qui conviendra le mieux. D'où une tendance à évaluer des candidatures davantage sur des impressions subjectives (« celle-là, je la sens pas ») que sur des compétences objectives de savoir-faire et savoir-être. Ce pré-requis a pour effet qu'il est plus difficile pour l'intervenante de s'extraire de relations affectives, tant dans les interactions avec ses clients que dans les relations avec son employeur.

Le public concerné par l'aide à domicile est en outre souvent fragile, avec un fort sentiment d'insécurité pouvant être nourri par des stéréotypes. Des demandes discriminatoires peuvent alors être formulées directement lors des demandes de service, ou anticipées par les personnes extérieures.

Le risque existe donc d'opérer des choix discriminatoires lors des recrutements puis dans la gestion des affectations ; avec la difficulté supplémentaire de devoir faire la distinction entre d'une part des considérations relevant d'« exigences professionnelles essentielles » (article 225-3 du code pénal, alinéa 3) ou « liées au respect de la vie privée et de la décence » (alinéa 4) ; et d'autre part des demandes effectivement discriminatoires. En d'autres termes, cela nécessite d'identifier ce qui est acceptable car relevant d'une demande « objective, légitime et proportionnée » (qui sont les exigences du Droit), liée par exemple au respect de l'intégrité de la personne, et des demandes prohibées car relevant d'opinions subjectives.

La gestion des affectations face à l'urgence...

Le choix des intervenantes se fait dans un important système de contraintes. Comme il apparaîtra par la suite, la tâche de concilier ces différentes contraintes est confiée au responsable de secteur. Il exerce ses fonctions en tenant compte d'injonctions parfois paradoxales : répondre aux besoins avec du personnel peu qualifié, gérer les obligations des contrats de travail (volume d'heures garanti), des

fluctuations dans la disponibilité des intervenantes (congés, maternité, maladie, accident du travail, déstabilisation, démission...) ou dans les besoins des usagers (décès, hospitalisation, week-end ou vacances...); avec l'impératif dans tous les cas de maintenir une continuité de service. De la même manière, les nouvelles demandes doivent elles aussi être satisfaites dans les plus brefs délais, pour éviter de perdre des clients. Cela crée par conséquent une obligation de devoir « gérer l'urgence » en permanence.

Comme l'ont montré des études réalisées dans d'autres secteurs d'activité caractérisés par une gestion humaine « d'urgence » – secteurs de la grande distribution ou du travail saisonnier ⁷... – ce contexte peut être favorable à l'expression de jugements standards et de stéréotypes. En effet, face à l'urgence de recruter, la tendance peut être grande d'anticiper d'éventuelles réticences de la part des clients en privilégiant les profils les moins « risqués ». D'où la nécessité de mieux anticiper les besoins en recrutement et de professionnaliser les procédures pour limiter les risques discriminatoires ⁸.

Les procédures et les pratiques face aux risques discriminatoires...

Le domaine de l'emploi est celui qui enregistre auprès de la HALDE ⁹ le plus grand nombre de réclamations. **Le secteur de l'aide à domicile est lui-même exposé aux risques discriminatoires, non seulement en tant qu'employeur lors du recrutement, de l'affectation ou de la mobilité des salariés; mais aussi en tant qu'intermédiaire (à l'instar de l'intérim) en ayant à faire face à d'éventuelles commandes discriminatoires de la part des clients.** La HALDE a ainsi été saisie par une association de

services à domicile qui avait reçu – et refusé – une consigne discriminatoire d'un client souhaitant que soient exclues les personnes originaires d'Afrique noire. Après avoir auditionné la personne mise en cause et l'association, la HALDE a recommandé à l'Agence Nationale des Services à la Personne des actions de sensibilisation (cf. délibération 2008-242 du 03/11/2008).

En raison de leur taille souvent réduite et de l'urgence – décrite précédemment – qu'ils doivent gérer, de nombreux OSP n'utilisent pas de procédures RH suffisamment formalisées, malgré des outils mis à leur disposition comme c'est le cas dans le projet porté par Pléiades Emploi Services Hérault. Leurs responsables peuvent également manquer de repères et d'outils adaptés au fonctionnement de leur structure pour prendre en compte et évaluer les risques discriminatoires dans leur gestion RH et leur communication interne. Qu'il s'agisse de sensibilisations à l'intention des salariés, pour prévenir des risques juridiques, ou auprès des clients, pour parer à des demandes discriminatoires.

Compte tenu de la spécificité de l'intervention à domicile, la question des discriminations a pourtant vocation à être intégrée par les OSP, au même titre que l'ensemble des autres risques professionnels (harcèlement, stress, hygiène et sécurité...) encourus par les intervenantes auxquels ces organisations sont par ailleurs sensibilisées.

La multiplicité des acteurs du secteur de l'aide à la personne et le risque de discrimination systémique nécessitent d'interroger les procédures de gestion des ressources humaines et les outils de communication utilisés :

- en tant que recruteur, sur les compétences attendues et la professionnalisation du métier;

discrimination est relativement constante depuis 2005 : avec en tête l'origine (entre 27 % et 29 % depuis 2007), le handicap et l'état de santé (19 %), le sexe (9 % avec l'état de grossesse), l'âge (6 %) et les activités syndicales (5 %).

L'évolution des saisines concernant des femmes victimes de discriminations est la suivante :

- en 2010, 52 % des réclamants sont des hommes et 48 % des femmes. Les femmes sont de plus en plus nombreuses à saisir la HALDE, le pourcentage de saisine est passé de 42 % en 2008, 44 % en 2009 à 48 % en 2010,
- les réclamations pour discriminations liées au sexe, à la grossesse et à la situation de famille, concernant plus directement les femmes, sont passées de 9 % en 2008 à plus de 12 % en 2010, faisant de ce critère le 3^e critère de réclamations.

7. Cf. études CASINO et CLUB MÉDITERRANÉE, ISMCORUM.

8. cf. système de centralisation des recrutements mis en place par le Groupe CARREFOUR pour contrôler les risques discriminatoires.

9. À compter du 1^{er} mai 2011, le Défenseur des Droits succède au Médiateur de la République, au Défenseur des Enfants, à la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) et à la Commission Nationale de Déontologie de la Sécurité (CNDS).

12 467 réclamations ont été enregistrées en 2010; plus de 40 000 réclamations sur 6 ans depuis la création de la HALDE, avec un rythme d'augmentation annuelle de près de 20 % depuis 3 ans.

La répartition des réclamations selon les différents critères de

- en tant qu'employeur, sur les contraintes liées à l'activité, les difficultés rencontrées et les représentations à la base d'éventuelles discriminations ;
- en tant qu'intermédiaire, sur les attentes – légitimes ou non – de la clientèle et des familles, et sur la manière d'y répondre au niveau professionnel (qualité de service) tout en respectant le cadre légal.

Enfin, il est à noter que la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile dispose depuis le 1er janvier 2012 d'une nouvelle convention collective. Celle-ci regroupe les anciens accords de branche et ses dispositions s'appliquent désormais « *à l'ensemble des entreprises et organismes employeurs privés à but non lucratif qui ont pour activité d'assurer aux personnes physiques toutes formes d'aide, de soins, d'accompagnement, de services et d'intervention à domicile ou de proximité*¹⁰ ». Cette convention prévoit en outre l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'emploi des travailleurs handicapés et des dispositions spécifiques à la non-discrimination par l'âge et à l'emploi des seniors.

1.2. La commande et sa mise en œuvre

La commande de ce travail a deux objectifs :

1. Produire de la connaissance sur les discriminations dans les services à la personne et leur traitement par les professionnels ;
2. Préconiser la mise en œuvre de processus d'amélioration des pratiques professionnelles au sein des OSP étudiés (y compris en apportant des réponses aux éventuelles victimes de discriminations).

Comme le souligne le cahier des charges, il s'agit de repérer les risques de discrimination à chaque étape des ressources humaines : recrutements, affectations et mobilités. Ces risques peuvent résulter de discriminations avérées, de procédures non conformes, insuffisamment formalisées ou de pra-

tiques informelles ; mais aussi de l'expression de représentations et de stéréotypes pouvant induire des choix discriminatoires. Il convient en effet de rappeler que **les discriminations ne résultent pas nécessairement d'une démarche délibérée et ne se réduisent pas à des actes intentionnels**. Elles peuvent aussi être parées de bonnes intentions et/ou résulter de procédures RH a priori objectives et rationnelles. Ce sont ces risques dans les procédures, les pratiques et les représentations qu'il s'agira d'identifier. Mais le diagnostic pourra également conduire à identifier des « bonnes pratiques » permettant le respect de l'égalité de traitement, qu'il s'agira alors de valoriser et diffuser.

Le terrain d'investigation est composé de deux entités, sensibilisées depuis 2006 à la lutte contre les discriminations, dans le cadre d'un plan de promotion de l'égalité de traitement conduit par Pléiades Emploi Services Hérault.

Il s'agit de :

- l'association SESAM 34, qui dispose d'un service « Accompagnement et aide à domicile » et d'un service d'aide à la personne (prestations proposées aux actifs) ;
- l'association Tout Pour la Famille et l'entreprise l'Ile Aux Services, qui proposent le même type de services, avec une gestion commune.

Ces deux entités présentent l'intérêt d'intervenir sur un même territoire, tout en différant par leur ancienneté, leur taille et leur statut.

Mais au-delà des constats réalisés dans chacune de ces structures, le diagnostic doit cibler plus globalement l'ensemble des OSP – associations subventionnées ou non ; entreprises privées ; établissements publics (CCAS et Centres Intercommunaux d'action sociale) – afin de formuler des préconisations d'amélioration des pratiques du secteur dans son ensemble. Les résultats présentés veilleront à garantir l'anonymat des personnes et des structures.

Pour satisfaire cette commande, un diagnostic qualitatif a été mis en œuvre, qui a consisté en premier lieu à réaliser des entretiens individuels auprès :

- des directeurs des deux entités concernées,
- de l'encadrement intermédiaire (interface entre les salariées et les clients), en interrogeant 4 responsables de secteur et de service,

¹⁰. Convention collective de la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile (BAD) signée le 21 mai 2010. Titre I article 1.

- d'intervenantes à domicile, en interrogeant 15 personnes, choisies par le prestataire ISM CORUM, en leur garantissant l'anonymat de manière à faciliter le recueil des témoignages et ressentis.

Pour ces trois types d'interlocuteurs, les entretiens visaient à identifier :

- l'application – ou non – des procédures en place, ainsi que l'éventualité de pratiques informelles ;
- la perception et le traitement d'éventuelles situations à caractère discriminatoire, que ce soit dans leur organisme actuel ou sur la base d'expériences antérieures dans d'autres OSP.

Ces entretiens ont été complétés par une observation de pratiques de recrutement et d'affectation – en situation simulée ¹¹ – et par une analyse documentaire des outils RH à disposition, y compris ceux n'ayant pas fait l'objet d'une formalisation par la direction : descriptifs de procédures, fiches de poste, grilles d'entretien, bilan social, rapport d'activité, livret d'accueil, contrat de prestation, fiches de signalement de dysfonctionnements, outils de suivi des formations, listings du personnel...

¹¹ L'analyse des nouvelles candidatures et la gestion des affectations se déroulent en fonction de l'activité, au « fil de l'eau ». Il aurait donc fallu rester en observation plusieurs jours au sein d'un organisme pour observer la façon dont la responsable de secteur procède. Les contraintes organisationnelles du diagnostic ne nous le permettant pas, nous avons donc demandé à une responsable de secteur de nous expliquer rétrospectivement – en reconstituant la façon dont elle procédait habituellement et en nous montrant les outils utilisés – ce qui motivait ses choix pour traiter les candidatures reçues (tri des CV) et procéder aux affectations d'intervenantes.

1.3. Grille de lecture des pratiques professionnelles en matière RH

Nous utiliserons une grille d'évaluation du risque discriminatoire pour traduire les situations et pratiques observées :



Risque lié à des discriminations (ponctuelles ou répétées) ou à la non-conformité d'une procédure.

Une première situation correspond à l'existence d'un risque discriminatoire provenant :

- soit de discriminations « constatées ». Ce dernier terme n'est pas à prendre au sens d'en avoir été le témoin direct durant le diagnostic, mais d'avoir recueilli suffisamment d'éléments laissant à penser que la discrimination pourrait être démontrée même s'il est difficile de le prouver. En effet, les discriminations font partie de ces pratiques dont les auteurs, lorsqu'ils agissent de manière intentionnelle, veillent le plus souvent à éviter témoins et traces écrites. Il faut rappeler qu'il suffit d'un seul cas de discrimination constaté dans les pratiques RH d'une entreprise pour exposer celle-ci à un risque juridique et de réputation ;
- soit de procédures dont l'application expose l'entreprise à un risque juridique, et qui doivent donc être mises en conformité avec les dispositions légales.



Point de vigilance sur des procédures informelles pouvant générer des discriminations ou à vérifier.

Un deuxième niveau de risque désigne des situations nécessitant une « vigilance ». C'est notamment le cas lorsqu'un recruteur – en l'absence d'outils permettant d'objectiver des compétences – se retrouve face à un certain nombre d'incertitudes quant aux critères d'évaluation des candidats, en ayant alors tendance à privilégier son intuition, avec le risque de mobiliser des opinions standards et des a priori souvent à l'origine de discriminations. Ce sigle a également été utilisé dans le cas de témoignages indiquant des inégalités de traitement, dont il s'agirait de confirmer la véracité.



Bonne pratique observée à souligner. Outil à disposition pour mise en œuvre dans son organisme

Enfin, le diagnostic consiste à identifier et mettre en valeur des procédures dont l'application permet de prévenir

certains risques discriminatoires : « bonnes pratiques » couramment appliquées, initiatives individuelles nécessitant d'être généralisées, en s'appuyant aussi sur les ressources et outils déjà constitués par Pleiades Emploi Services Hérault.

Des préconisations pourront également être faites en s'appuyant sur des exemples de « bonnes pratiques » dans le secteur des OSP mais aussi sur des diagnostics effectués dans d'autres domaines fréquemment confrontés à des demandes discriminatoires émanant de leur clientèle (intermédiaires de l'emploi, agences immobilières¹²...).

Cette grille d'analyse des risques sera utilisée dans le diagnostic, pour récapituler les principaux constats et risques identifiés à chaque étape des ressources humaines.



¹². Cf. les testings réalisés par ISM-CORUM à la demande des Groupes ADECCO France, MANPOWER et Michael PAGE, avec dans les deux derniers cas la réalisation de « tests clients » afin d'évaluer la résistance des recruteurs face à des demandes discriminatoires émanant de clients fictifs. Un « testing pédagogique » a également été réalisé auprès des agences immobilières et des particuliers implantés sur le territoire de Villeurbanne (à la demande de la Mairie), afin d'évaluer les risques discriminatoires liés à l'origine dans la sélection des candidats à un logement. À la suite de ce diagnostic, la Mairie s'est appuyée sur les résultats obtenus pour mobiliser les agences au sein d'un groupe de travail, avec l'objectif de labelliser de bonnes pratiques dans le secteur du logement privé.

2. Résultats

2.1. Perception des discriminations par les acteurs des services à la personne

Des responsables rarement interpellés à propos de cas de discriminations

Nous avons interrogé les trois personnes chargées de la direction des organismes ayant participé au diagnostic. Il s'agit de trois hommes : deux d'entre eux sont présents depuis la fondation de leur structure, dont l'un est passé d'un poste de RDS à un poste de directeur. La dernière personne est en poste depuis environ 4 ans.

En tant qu'employeur, les directeurs réagissent spontanément en indiquant que les procédures RH et les valeurs partagées au sein de leur structure visent à l'égalité de traitement :

« Notre structure s'implique sur la question des discriminations et même si dans l'absolu c'est très intéressant, je n'ai pas le sentiment qu'il s'agisse de notre priorité. Nous avons une procédure RH et les valeurs de l'association. »

Dans l'un des organismes, une réflexion a même été menée sur les questions posées aux candidats lors des entretiens afin de veiller à ne pas utiliser de critères discriminatoires lors du recrutement, et sur les modalités de mise en œuvre d'une cévêthèque et d'outils de suivi de la sélection des candidatures :

« On a réalisé un travail sur les procédures de recrutement dans lequel on a tenu compte de la discrimination. Il y a des choses qu'on demandait avant qu'on ne demande plus, comme l'âge, et on a des CV très lisses du coup. »

Ils font le constat d'avoir peu de retours sur des situations de discrimination à leur niveau. C'est notamment le cas pour les demandes discriminatoires de la part des clients comme nous le verrons plus loin. Une assistante explique que la plupart du temps les commentaires des clients restent oraux :

« Il n'y a pas beaucoup de retours discriminatoires. Des personnes nous disent d'emblée

qu'elles ne veulent pas des personnes de couleur chez elles mais cela reste au niveau des paroles car si on demande de l'écrire, ça ne va pas plus loin. »

Pour un responsable, la problématique discriminatoire dans le secteur des services à la personne est somme toute très relative tant dans son ampleur que dans la marge d'intervention des OSP :

« Il peut y avoir des demandes discriminatoires, mais je ne veux pas qu'on en fasse une situation générale. En tant que directeur, sur 6 ans j'ai eu à traiter un cas. Les gens demandent avant tout de trouver quelqu'un de bien et ils s'en foutent complètement si elle est black ou beur et ce, même s'ils ont des représentations comme tous les Français (...) »

« Je pense aussi qu'on n'est pas discriminant... on sait gérer les sautes d'humeur (...) Et quoi qu'on en dise du principe de non-discrimination... quand on est soi-même confronté aux personnes, on fait des choix... Je pense que vous ne changerez pas les gens mais que cela évoluera avec le temps... »

Par comparaison, la gestion de la précarité et la non-reconnaissance des métiers de l'aide à domicile sont indiqués comme insuffisamment pris en compte :

« La lutte contre les discriminations n'arrive pas en priorité dans tout ce que l'on a à faire au préalable... Ce que je veux, ce sont des salaires décents pour mon personnel. C'est plus prioritaire qu'une action d'envergure autour de la discrimination, ce qui me paraît parfois déplacé. »

Tous s'entendent néanmoins pour dire qu'il s'agit d'un sujet délicat et compliqué à aborder en interne :

« Nous avons suivi une formation et nos responsables de secteur aussi, mais l'on ne peut former plusieurs centaines de salariés ! De plus ce concept est nouveau et colossal et tout est discriminant ! Faire la différence entre un acte et une parole discriminante c'est compliqué. On n'a pas encore compris nous-mêmes l'ensemble des 18 concepts, alors pour nos salariés ce serait un truc de malade ! »

Des responsables de secteur (RDS) au cœur de situations souvent difficiles à gérer

Nous avons interrogé quatre personnes intervenant au niveau de la gestion des secteurs. Il s'agit de quatre femmes. Toutes ces personnes justifient d'une ancienneté de plus de trois ans dans leur organisme.

Par leur fonction, les responsables de secteur ont une vision plus complète des demandes discriminatoires car elles y sont régulièrement confrontées lors du traitement des demandes des clients. La façon dont elles gèrent ces demandes sera développée dans les parties consacrées aux recrutements et aux affectations.

Toutes les RDS interrogées indiquent les rappels de leur direction sur le principe de non-discrimination et sur le cadre légal en la matière.

Certaines d'entre elles ont suivi une sensibilisation au principe de non-discrimination mise en œuvre par Pléiades Emploi Services Hérault, en précisant toutefois que le contenu de la formation n'a pas été repris en interne et qu'elles ne connaissent pas les outils de prévention des discriminations mis à disposition des OSP.

« Pour être honnête, la discrimination ce n'est pas très clair pour moi et comme ça ne revient pas tous les jours quand même, ça n'a pas vraiment d'intérêt pour travailler. Je ne sais pas trop non plus si c'est important au sein de mon organisme... J'ai eu une formation mais il y a quelque temps, et comme je venais de prendre mon poste, je ne me rappelle pas de grand-chose. Je me rappelle juste qu'il fallait rappeler la loi aux familles qui avaient des propos discriminants et qu'on avait donné des exemples. »

Compte tenu du rôle central qu'elles jouent dans la structure, il est pourtant attendu d'elles qu'elles soient le relais en matière de prévention et de lutte contre les discriminations, comme l'expliquent deux directeurs interrogés :

Pour l'un : *« on n'a pas fait de réunion pour parler de la discrimination auprès du personnel, mais ça doit passer par les RDS. Ce n'est pas dit et pas écrit, mais les RDS ont reçu le*

message, se sont formées et puis ce sera fait dans le livret d'accueil en janvier 2012 ! »

Pour l'autre : *« Les intervenantes peuvent parler de la discrimination à leur RDS qu'elles rencontrent dans le cadre de leur mission tous les mois. Les filles sont sous leurs ordres. S'il y a des propos directs et francs, cela nous revient mais si ça se passe en dessous elles le disent à leur RDS. »*

Des intervenantes directement confrontées à des situations discriminatoires variées

Nous avons interrogé 15 personnes parmi les 150 intervenantes dont les coordonnées nous ont été communiquées, en veillant à cibler à la fois :

- des agents et employés à domicile, ainsi que des auxiliaires de vie sociale,
- des personnes ayant une plus ou moins grande ancienneté.

Ces personnes étaient porteuses de noms et prénoms évoquant par leur consonance des « origines européennes » ou « extra-européennes ». Certaines ont d'ailleurs pu indiquer par elle-même leur origine – maghrébine le plus souvent.

Cet échantillon comptait par ailleurs un seul homme.

Les personnes interrogées ont été invitées à témoigner au-delà de leur situation d'emploi actuelle en évoquant, plus largement, leur expérience dans le secteur de l'aide à domicile. Par souci de confidentialité et d'anonymat, le nom des divers organismes employeurs n'est jamais cité dans les *verbatim* extraits de leurs témoignages.

Le terme de « discrimination » est connu par toutes les personnes interrogées, dont elles ont à minima entendu parler dans les médias. La définition donnée se confond souvent avec celle du racisme : *« La discrimination c'est être vraiment raciste ! »*.

Mais pour certaines personnes, surtout les plus jeunes, l'idée d'un traitement inégalitaire est bien comprise :

« J'en entends parler partout, que ce soit au niveau du scolaire, du travail... C'est par rapport au poids, à la race, le fait d'habiter un endroit ou un autre, le handicap aussi. Par contre je ne connais pas la définition exacte de la discrimination... »

« C'est quand quelqu'un ne peut accéder à un emploi par rapport à sa couleur de peau, ou parce qu'elle est enceinte ou trop grosse alors qu'elle est autant qualifiée qu'une autre personne. »

Dans l'une des deux structures, le personnel est particulièrement sensibilisé à la non-discrimination dont il doit faire preuve envers les clients. La mention du principe de non-discrimination du code de l'action sociale et des familles relatif à la personne prise en charge (article L311-4) figure d'ailleurs dans le « livret salarié » ainsi que dans le livret remis au client. Ce principe fait également l'objet de fréquents rappels en réunion :

« On nous dit qu'on doit aller chez tout le monde et n'avoir aucune forme de racisme envers qui que ce soit. Moi j'ai jamais refusé d'aller chez quelqu'un. J'ai fait des « Maghrébins » à la ZUP et c'était des gens adorables. »

« Cette question est posée dans une réunion, la responsable nous avait dit qu'il fallait être égale dans toutes les maisons. »

Dans l'autre structure, cet article de loi figure dans le livret de prestation remis au client ; mais le sujet n'a jamais été cité par les intervenantes interrogées. Dans les deux cas, on remarque que la discrimination n'est toutefois jamais abordée du point de vue du salarié (même si dans le premier organisme l'article L122-46 du code du travail figure également – et uniquement – dans le « livret salarié »). L'idée que le client ait le droit de manifester ses opinions personnelles et choisir qui entre ou non dans son domicile est largement partagée :

« Une m'a carrément dit : "pas d'Arabe avec des foulards !". Mais elle est libre car elle est chez elle. C'est normal de choisir la personne qui rentre chez soi. » [la personne interrogée indique ne pas porter le foulard].

« Est-ce qu'il y a de la discrimination dans l'aide à la personne ? Mais ça peut arriver qu'un client refuse ! Après tout les gens ne sont pas tous pareils... Pourquoi cette question, c'est interdit ? »

13 des 15 intervenantes interrogées estiment qu'il existe des phénomènes de discrimination au niveau des demandes des clients :

« La demande discriminatoire existe, je le perçois et les collègues me rapportent des choses.

C'est par exemple: "elle est trop grosse et ne va pas pouvoir bouger", "elle est trop jeune et ne connaît pas le travail", "elle est âgée, elle ne va pas pouvoir me soulever". »

Nous avons demandé aux intervenantes si la mise en place d'actions de prévention des discriminations dans leur organisme devait être une priorité. Une seule personne – elle-même victime de discrimination en raison de l'origine – a indiqué en être convaincue:

« C'est une priorité bien sûr! On se rencontre peu, on est isolé, pas informé, on est lâché chez les gens à l'aveuglette... Si on ramène une feuille [fiche incident], ça ne suffit pas... Ce n'est pas humain. »

Toutefois, l'idée d'une campagne d'information et d'une mise en place de modalités pour faire remonter et traiter les problèmes de discrimination semble particulièrement utile pour la majorité des intervenantes:

Une intervenante d'origine maghrébine: *« Il faut que les clients soient informés que la discrimination est interdite! Je suis pour et on doit en parler aussi au sein de l'association. Un organisme devrait contrôler les associations... Les choses se passeraient mieux dans la recherche de compatibilité entre intervenante et client, ça se ferait dans le respect des uns et autres. (...)»*

Une intervenante d'origine européenne: *« Je pense que l'un de nous peut être confronté. C'est donc bien de savoir quoi faire ou vers qui se tourner pour y remédier... Des fois des personnes n'osent pas parler car elles ont peur que l'on se dise qu'elles ne sont pas appréciées et ainsi ne plus avoir de travail. »*

Une intervenante d'origine européenne: *« J'aimerais être informée car la discrimination ce n'est pas que la couleur, c'est sur plein de choses et puis des fiches de signalement ça permettrait lorsque la situation est bizarre que l'employeur puisse connaître un peu mieux le problème... mieux déceler... et puis on pourrait savoir ce qu'il fait dans ce cas... Mène-t-il une enquête? »*

Mais pour la majorité des intervenantes porteuses d'un patronyme « européen », quel que soit leur âge, c'est avant tout la revalorisation de l'image de

leur profession, le taux horaire de rémunération et les modalités du remboursement des frais de déplacement qui leur semblent prioritaires:

« La question des discriminations n'est pas une priorité du tout! Le problème c'est d'être considérées comme des femmes de ménage, des "boniches". Pour la mamie c'est: "Ah... j'ai ma femme de ménage qui arrive!". Moi je les reprends toujours: "Non, une aide à domicile". Ce n'est pas pareil. »

« Il faut que nos métiers soient reconnus en tant que tel car on est mal payé, au SMIC horaire... pour ce qu'on fait! Et ce n'est pas comme dans le secteur privé où l'entreprise peut avoir accès à la mutuelle... là, il faut la prendre en plus, or c'est un travail avec beaucoup de temps partiel et on ne choisit pas. »

L'intervenant masculin, également d'origine européenne, a toutefois rajouté qu'il aspirait à une plus grande diversification des tâches auxquelles il était affecté, préférant les missions d'accompagnement au jardinage et au bricolage.

Quant aux intervenantes porteuses d'un patronyme à consonance étrangère, elles insistent davantage sur la pénibilité du travail et plaident pour de meilleurs horaires, la diversification de leurs missions et sur une meilleure organisation de leurs déplacements.

« À améliorer: les heures déjà. J'ai demandé à ne travailler que le matin et j'ai des problèmes de santé. Moi je n'ai qu'1 heure le matin et j'attends l'heure le soir. J'ai demandé mais ce n'est pas possible de changer. »

2.2. La prise en compte des demandes des clients

Des injonctions discriminatoires de la part de certains clients

Il convient tout d'abord de rappeler brièvement le contexte dans lequel les attentes des clients sont prises en compte. La demande donne souvent lieu à une visite par la responsable de secteur en direct et effectuée au domicile du client, en présence de la famille ou du tuteur pour les personnes fragiles,

avec l'objectif de définir concrètement des tâches à accomplir, le contexte d'intervention (description des lieux, des particularités à prendre en compte...) et de cerner la psychologie de la personne auprès de laquelle l'intervention sera réalisée.

La description du profil souhaité par le client reste donc du domaine de l'oral. Mais c'est à cette demande que les responsables de secteur essayeront de répondre, dans la mesure du possible, pour démontrer la capacité de l'organisme à mobiliser la personne adéquate :

Un Directeur : « Les clients ont le droit de demander quelqu'un en particulier sans que cela apparaisse dans le formulaire. On explique qu'on peut essayer mais qu'ils ne décident pas... Mais si c'est possible et que ça passe dans le planning, on le fait, bien sûr ! Par exemple : « je souhaite une intervenante qui parle beaucoup ou pas », « pas trop intrusive ou qui a la pêche... ». Nous, on peut décrire les salariés qui ont « la patate » et les tons calmes et posés, ceux qui se mêlent de tout ou non, on les connaît très bien... »

Une RDS : « Dès la visite je pense à des salariées qui correspondraient au profil souhaité et je regarde si dans l'idéal elles pourraient intervenir compte tenu de leur planning et horaires. Parfois je dois faire des transferts de leurs tâches vers d'autres pour les libérer... »

Pour l'un des organismes, la satisfaction des besoins du client est d'ailleurs un objectif clairement affiché. Une enquête de satisfaction est menée annuellement auprès des clients afin de savoir si leurs besoins sont satisfaits. Il leur est demandé d'évaluer, entre autre, l'amabilité, la qualité du travail, la discrétion et la prise d'initiative de la personne qui intervient à leur domicile, ainsi que l'attitude de la responsable de secteur qui suit leur dossier : l'amabilité, la disponibilité, la prise en compte de leurs remarques, le suivi de leurs besoins et la mise en place des remplacements :

Un Directeur : « Les compétences indispensables on les a mises en avant dans la procédure, mais pour être honnête, ce qui convient à une famille ne convient pas à une autre. C'est un peu le point d'orgue et c'est ce qu'on a vu en formation avec Pléiades. La limite de la non-discrimination, c'est la décision de la famille ! Mis à part dans les cas de remplacement où il n'y a pas trop le choix... Le fin mot est laissé à

la famille... Si la personne n'accepte pas quelqu'un elle chez alors ce n'est pas possible humainement. »



Plusieurs témoignages insistent sur l'inquiétude de clients quant à l'intervention d'inconnus à leur domicile, ainsi que sur l'existence de demandes clairement discriminatoires (« pas d'Arabes, d'hommes, de grosses, de jeunes, de vieilles, de belles... ») – **une des RDS interrogées estimant à 25 % la fréquence de telles demandes, avec des réticences fréquentes en raison de l'origine :**

« Sur le critère ethnique, les bénéficiaires disent qu'ils ne veulent pas... Certains ne veulent pas de noirs. Pourquoi ? Il n'y a même pas besoin de demander car ils vous le disent tout de suite : "J'en ai eu une avant et ça s'est mal passé et je ne veux pas renouveler l'expérience". Pas de Polonaises car la Polonaise, elle ne travaille pas bien ou trop vite. J'ai eu aussi une mamie maghrébine qui ne voulait pas d'Arabe parce "qu'elles grattent l'amitié". »

« "Je voudrais une bonne portugaise car une portugaise fait bien le ménage"... J'ai tellement eu la demande que j'avais même demandé que l'on réalise un press-book ! (ironie) ».

« J'ai eu aussi une personne qui voulait absolument une Arabe ! Je me suis bien demandée pourquoi au départ tellement j'étais étonnée ! Elle m'a dit : "J'ai longtemps vécu au bled et je suis nostalgique". J'ai répondu : "Vous allez être contente, j'ai ce qu'il vous faut !". Et bien, ça a duré une semaine seulement, la fille est revenue, comme folle : "Je n'étais pas au bled mais traitée comme une chienne !". Et on a arrêté là. »

« Plus rarement, l'apparence aussi... Une fois on m'a dit : "Ne me renvoyez pas la dame qui est grosse, elle va rester coincée entre le lit et le mur". Sur l'âge aussi : "Ne me mettez pas une petite jeune ! La petite jeune elle n'a pas d'idée dans la tête" ou "pas de vieux car pas assez rapides"... »

« Les hommes, ils n'en veulent pas. J'en ai eu un et il a démissionné... Au début, une personne âgée qui n'en voulait pas était quand

même bien contente qu'il manie la chignole pour poser ses tringles à rideau ! Mais rapidement on a la remarque : « Je ne veux pas qu'il me voie en chemise de nuit », alors qu'un infirmier ou un kiné... Il a une aura que nos salariés n'ont pas. Dans le secteur, ce sont les « hommes de ménage ». Les clients ne se gênent de rien ! **Dans leur imaginaire un homme ne peut pas faire de ménage. Les gens ne cherchent pas une aide à domicile mais une femme de ménage ! »**

On retrouve ainsi les deux principaux motifs d'injonctions discriminatoires que les intermédiaires de l'emploi reçoivent habituellement de certaines de leurs entreprises clientes, avec :

- l'expression de stéréotypes généralement associés à l'origine, au sexe, à l'âge...
- la référence à une précédente expérience qui se serait avérée non concluante.

Il faut d'ailleurs signaler que des argumentaires destinés à résister point par point à ces motifs ont été réalisés, et sont disponibles sur l'internet ¹³.

... avec le sentiment de manquer d'arguments pour résister à ces demandes



Cependant, plusieurs RDS interrogées ont le sentiment de ne pas être suffisamment « outillées ». Elles éprouvent notamment des difficultés à refuser une demande discriminatoire en situation de concurrence, en particulier pour des services domestiques (tandis que les clients dépendants apparaissent plus « captifs ») :

« Faire face à des demandes discriminatoires ce n'est pas évident. Je ne contre pas et je laisse courir... Je suis tellement choquée des fois que je reste bouche bée. (...) Je vais faire ce qu'ils demandent car si je ne propose pas ce qu'ils veulent, on va me dire : « Ce n'est pas ce que j'ai demandé, donc si vous n'êtes pas capable

d'envoyer le profil demandé je vais aller voir ailleurs ». C'est surtout ennuyeux avec les personnes actives qui payent pour l'entretien de leur logement et qui vont être maniaques. »

« Sur le critère ethnique... Les bénéficiaires disent qu'ils n'en veulent pas... dans ces cas-là ? Je les écoute parler et... je ne dis rien ! Je sais qu'on nous avait dit lors de la formation qu'il fallait répéter la loi et que j'ai un argumentaire quelque part dans une pochette, mais je sais aussi que si j'envoie une Marocaine ils vont aller chercher ailleurs. Alors on peut leur dire gentiment mais ça ne sert à rien... »

« On a tous fait une formation sur la discrimination, mais pour nous, un argumentaire pour contrer des personnes qui ont décrété quelque chose, comme pas de grosse avec mon enfant, et bien ça n'existe pas ! C'est un frein. »



Certaines des personnes interrogées soulignent également leurs difficultés à développer un argumentaire face à une personne aux facultés altérées, fragile et par nature inquiète, et/ou appartenant à des générations où ce type de demande a pu être davantage toléré :

« Les personnes âgées, leur demande, c'est le plus souvent "pas de Maghrébins" (...) Ils sont les plus exigeants alors que souvent ils n'ont même pas de participation financière et ont tous les droits ! C'est une génération... »

« Chez nous l'aide est réussie quand il y a adéquation. Dernièrement j'avais une intervenante qui correspondait parfaitement à la demande mais malheureusement j'ai eu un appel de la famille qui ne la voulait pas. Et puis après en visite j'entends, on me le dit : « Pas d'arabe car le fils est mort en Algérie... »

« On est embêté car on est avec du public fragile, donc faire leçon à un papé de 90 ans parkinsonien et atteint de la maladie d'Alzheimer, ayant vécu des guerres... alors faut pas être buté non plus. »



Au final, il apparaît souvent difficile de ne pouvoir éviter le placement d'une intervenante chez un client considéré comme « hostile » ; ce qui revient en fait à avaliser la demande discriminatoire :

¹³. Voir notamment sur les outils mis en œuvre dans le cadre des projets européens :

- Equal « Égalité, citoyenneté : Entreprendre pour la diversité » : Guide pratique pour l'égalité de traitement dans les services à la personne de Pléiades Emploi Services Hérault.

- Equal LATITUDE et ESPERE : www.latitudequaldiscrimination.eu et www.acse.fr.

Une RDS : « La discrimination, j'y suis confrontée non pas au niveau du choix du salarié parmi d'autres mais par rapport au client chez qui je pourrai positionner cette personne. À un moment donné je devrais essayer de vendre cette personne pour compenser mais ce n'est pas facile. Donc en fait dans les faits, je ne place pas la personne malheureusement... »

Une intervenante d'origine maghrébine :
« Maintenant je pense qu'on ne m'envoie pas n'importe où avec ce qui s'est déjà passé ! Ma responsable fait attention, elle regarde... J'ai fait un remplacement et elle m'a demandé si ça c'était bien passé car c'était chez une Pied-noir... Maintenant elle précise avant que je suis Arabe, c'est pour éviter de me froisser... »

Les directeurs interrogés s'accordent sur la difficulté à gérer les demandes de certains usagers, avec le risque qu'elles n'incitent à écarter des recrutements certains candidats, en anticipant de possibles réticences de la part des clients. Un directeur souligne le poids des représentations dans ces demandes et la difficulté à faire accepter certains intervenants, en particulier lorsqu'ils sont de sexe masculin (les hommes étant d'ailleurs quasiment absents des effectifs) :

« La discrimination dans le domaine des services à la personne, c'est problématique, comme par exemple envers les hommes. On en a 1 % dans nos effectifs et cela pose déjà un énorme problème d'intégration pour ces salariés. C'est la représentation ancrée de la femme de ménage et chaque fois qu'on donne la chance à des hommes, on va au fiasco et cela m'embête beaucoup. Par contre, c'est beaucoup plus direct que sur d'autres critères : "Je ne veux pas d'homme"... »

Des cas de discrimination sous-estimés, y compris par ceux qui en sont les victimes

Un directeur est particulièrement conscient des difficultés de ses responsables de secteur pour s'opposer à d'éventuelles demandes discriminatoires ; d'autant que des stratégies plus ou moins sournoises peuvent être mises en œuvre par les usagers :

« Il y a des stratégies de la part des personnes âgées tout à fait tordues : "rien ne va jamais",

"on n'est pas content parce qu'elle a fait ci ou ça", "la prestation n'est pas bien faite", etc. **Le plus embêtant c'est l'artifice utilisé car c'est rarement dit directement et ce n'est pas évident de définir ce qui est discrimination et c'est vécu comme une remise en cause des compétences.** Les responsables de secteur sont impuissants face à ça, mais ils le sentent bien... »

Peu de cas de demandes discriminatoires remontent ainsi à la direction, sauf lorsque la situation est particulièrement violente ou qu'elle sort de l'ordinaire, comme dans le cas de demandes discriminatoires formulées par des clients issus de l'immigration, de plus en plus nombreux sur le territoire à accéder aux droits à l'Allocation Personnalisée d'Autonomie :

« Des situations de discrimination apparaissent quand même. Le seul cas à notre connaissance aujourd'hui, ce sont des usagers maghrébins qui ne veulent pas de Non-Maghrébins, ou des Algériens qui ne veulent pas de Marocains ! (...) Une intervenante m'a interpellé en me disant qu'elle n'en pouvait plus car elle était exclue de la famille et que celle-ci prenait n'importe quel prétexte pour la faire partir en indiquant clairement qu'ils voulaient une Maghrébine spécifiquement, eux-mêmes maghrébins. Ça date de 10 jours, et c'est le 3^e du type et ça va très loin. »

Un autre cas cité concerne une cliente ayant exigé que la personne qui doit intervenir comme garde d'enfant à son domicile soit plutôt « grosse et moche » pour ne pas tenter son conjoint...



Les RDS ont parfois du mal à qualifier ce qui relève ou non de la discrimination, en mettant par exemple sur le même plan la demande d'une intervenante parlant espagnol pour accompagner une personne âgée maîtrisant mal le français ; et une demande excluant de manière explicite des intervenantes d'origine maghrébine. Les demandes discriminatoires sont d'ailleurs rarement signalées. De l'avis de plusieurs personnes interrogées, elles ne seraient à ce jour, ni identifiées, ni traitées comme telles au sein de la structure :

Un Directeur : « Aujourd'hui c'est complètement subi et je suis totalement impuissant face aux situations de discrimination car ça se joue dans une relation intersubjective dans laquelle il n'y a pas de témoin. Personne n'écrit rien et

il y a de très grosses difficultés à réguler ça. J'ai eu vent de 10 cas, pas plus... On est sur des choses tordues, de mémoire je crois être intervenu une seule fois, j'ai eu les moyens sur le secteur de M. en 2009, en faisant un courrier pour attitude inacceptable, pour dire qu'il était impossible de choisir selon la couleur de peau. J'ai eu la main une seule fois. »

Du côté des intervenantes, il est également difficile de pouvoir qualifier les situations de discrimination car les refus d'une intervenante par un client sont le plus souvent formulés indirectement et lorsque les RDS y souscrivent, comme nous le verrons plus loin, elles n'en donnent pas le motif aux intéressés. La plupart des intervenantes évoquant par leurs noms et prénoms une « origine maghrébine » nous ont ainsi indiqué ne pas savoir comment interpréter les refus dont elles ont déjà fait l'expérience :

« Je n'entends pas les gens dire : "Je ne veux pas de telle ou telle personne"... Honnêtement, je ne pourrai pas vous dire s'il y a de la discrimination... On ne nous le dit pas directement... Des clients font des demandes particulières, oui... Mais c'est parce que la personne ne plaît pas et ne fait pas comme elles ont envie ou encore qu'elles en connaissent une autre... »
« Il y en a sûrement, mais indirectement je pense, les inégalités "ils" ne nous les montrent pas ! Par exemple, au niveau des remplacements, quand on me dit que finalement un client ne peut pas le jour où je suis disponible... On m'avertit, mais je ne sais pas si c'est vrai... J'ai été refusée plusieurs fois dernièrement alors que je devais intervenir... Je n'ai jamais été confrontée à ce problème directement ! »

En outre, certaines des intervenantes interrogées tentent de minimiser l'importance des comportements discriminatoires (« bougnoule » venant d'une personne de 86 ans, j'accepte, ce n'est pas méchant... pour les personnes âgées, les Arabes c'est le foulard, la gandoura et l'accent ! »); à l'exception d'une intervenante d'origine maghrébine, qui a eu le courage de dénoncer la situation de discrimination qu'elle a subie chez un précédent employeur (« Je dis les injustices même si cela me porte préjudice parfois et là ce n'est pas normal de discriminer les gens comme ça ») et de porter au jour certaines pratiques en vigueur dans le milieu :

« Le client est roi ! La discrimination, il y en a et j'ai été confrontée au problème ! Une RDS

m'a laissé un message sur mon répondeur en m'indiquant que je ne pouvais pas retourner chez telle personne et que c'était par rapport à mes origines... Elle n'a jamais parlé de mon travail, mais seulement de mes origines... Je ne pensais même pas que ça existait dans ce domaine où il y a besoin de personnel. (...)

J'ai perdu une grosse mission comme ça, alors que je vivais seule avec plusieurs enfants et ça, personne ne l'a regardé. L'association a fait passer le client avant l'intervenante et ce n'est pas normal. (...) C'est presque caché et tabou (...) et je suis persuadée que beaucoup d'intervenantes ont été dans ce cas et que je ne suis pas unique. »

Des réactions et stratégies face à certaines demandes discriminatoires



Du côté des directions des deux entités, la consigne officielle est de refuser toute demande discriminatoire et d'argumenter pour convaincre les clients des compétences des intervenantes quelles que soient leurs caractéristiques personnelles :

Un Directeur : « On a des procédures et des fiches d'alerte. Le client peut refuser un salarié mais si le motif est discriminatoire on arrête la prestation. C'est le cas quand il y a un problème avec un salarié, notamment une posture discriminante envers lui et pas d'autres arguments pour démontrer que le problème est ailleurs, en cas de propos racistes par exemple. »



Du côté des RDS, certaines disent ne pas souscrire à des demandes discriminatoires qui peuvent leur être formulées à l'oral, en réorientant la demande sur la qualité de la prestation et les compétences :

« Des hommes (clients) m'ont réclamé des hommes pour jouer à la belote. J'ai dit : "Je n'ai pas d'homme mais des salariées qui jouent à la belotte !". Et après ils étaient contents. »

« Nous avons embauché une dame prénommée Fawzia qui nous avait demandé si on l'embaucherait suite à sa formation. (...) Elle a eu aussi des formations internes et assure des week-ends pour faire des transferts et de l'aide aux repas (...). Il y a parfois des clients réticents

alors j'ai mes arguments: je cite le professionnalisme et les qualités de la personne et avec certains j'y arrive. Aujourd'hui, il y a plusieurs personnes d'origine étrangère comme elle dans l'équipe ».

« L'origine des intervenantes reste un point discriminant posé par certaines familles... Mais on n'y répond pas: notre démarche de non-discrimination fait que l'on s'arrête aux portes de la famille. Quand on nous dit "pas de Chinois" alors on détourne en demandant "du sud ou du nord?". On a des exemples incroyables! (...) On répond, au tac au tac, pas d'argumentaire! Et là c'est direct! »



D'autres rappellent le cadre légal. Dans l'un des organismes où les articles de loi référents au principe de non-discrimination ont été intégrés aux supports contractuels remis aux clients et aux salariés, la RDS indique que cela lui a permis de gérer une situation difficile qu'elle n'aurait pas su régler autrement:

« Dans le passé, une salariée m'a demandé de ne plus intervenir chez un client tenant des propos nazis... Sur place, elle lui a dit: "Ce sont vos idées, ne m'en parlez pas" et puis elle s'est retirée. Je m'étais demandée à l'époque comment je pouvais moi en parler à ce monsieur, qui est quand même chez lui... Aujourd'hui, dans le livret d'accueil, on demande de respecter... ça aide beaucoup car on peut s'appuyer dessus et les salariés ont des droits. »



Dans l'un des organismes, une présentation physique de l'intervenante par la responsable de secteur est réalisée à la mise en place de la plupart des nouvelles prestations, en amont de l'intervention proprement dite; ce qui, de l'avis général, sécurise le client et l'intervenante:

Un Directeur: « Les RDS doivent présenter la prestation comme un partenariat avec la famille. Cela change le mode de relation et on peut discuter: « Attendez un peu pour voir, essayez, car ça se passe bien d'habitude, on la connaît »



Du côté des intervenantes, certaines se retrouvent malgré elles à jouer un

rôle de médiateur entre les clients et l'organisme, en se portant garantes des compétences de leurs collègues. C'est le cas des intervenantes d'origine européenne envers leurs collègues d'origine maghrébine:

« Quand les bénéficiaires chez qui j'interviens lisent le planning des intervenantes, quand un nom sort de l'ordinaire... ils sont réticents et nous demandent notre avis sur la personne... »
« Une bénéficiaire m'a dit un jour: "Ouh! On m'a envoyé une Arabe!". Je lui ai dit que tout le monde avait besoin de travailler. Elle l'a gardée. J'en ai parlé avec elle parce qu'il le faut! »

Une intervenante, ex-tutrice d'une jeune Maghrébine qu'elle a accompagnée jusqu'à son embauche, évoluant a priori dans ses propres représentations, a d'ailleurs réfléchi sur la question:

« Il suffit souvent de dire que la personne est très bien. Il faut juste les pousser un peu. Avant on nous aurait dit systématiquement d'une Arabe: "Non, je n'en veux pas". Mais maintenant on nous demande comment est cette personne et il suffit de dire: "Droite, comme nous!". Et là, les gens acceptent au moins de faire connaissance et de faire rentrer à leur domicile. Je pense aussi qu'avant il y avait beaucoup moins d'entrée de ce type de personnel... Mais aujourd'hui ça évolue, on a les mêmes compétences et la race n'a rien à voir. »

Enfin, certaines personnes victimes de discriminations peuvent avoir d'elles-mêmes tendance à anticiper des propos racistes ou un refus, en demandant à leur responsable de secteur de préciser leur identité au futur client, ou en s'assurant que le client est bien informé de leur identité:

« Dans mon ancien boulot, il y a eu une personne raciste. Elle m'a vu, regardé mon visage et a fermé la porte. J'ai attrapé ma patronne et j'ai demandé la prochaine fois de bien dire mon nom. Je ne veux plus y être confronté. Une seule fois ça suffit! Franchement non... »

« Je préfère annoncer mon identité, nom et prénom, car il y a quelques années j'ai eu un "petit" souci avec une personne de confession juive. Celle que je remplaçais m'avait dit de me méfier car cette personne n'aimait pas les Arabes. J'avais téléphoné la veille en me présentant... "Mme Guitoum", c'est passé, mais

quand je suis venue chez elle, "Fatima Guidoum"... ça n'allait plus: il y avait eu confusion ! Donc maintenant je préfère prévenir les gens avant d'aller chez eux !... Des fois il y a des petits silences... mais la plupart du temps après ça se passe très bien ! » (par souci d'anonymat, les prénoms et noms utilisés sont fictifs).

2.3. Le recrutement

Des référentiels métiers à disposition, mais qui ne sont pas utilisés

Des documents précisant les « missions », « conditions d'exercice » et « compétences exigées » pour chacun des métiers sont disponibles dans les deux structures. Selon l'organisme, ils sont placés à la fin du livret d'accueil salarié ou à la fin de la grille d'entretien d'évaluation annuelle.

L'un des organismes indique appliquer scrupuleusement la convention collective de branche¹⁴, et il répartit ses salariés entre les catégories A (agents à domicile), B (employés à domicile) et C (auxiliaires de vie). Pour information, le descriptif de chacun de ces trois postes figure en annexe.

Le second organisme indique appliquer la convention collective en matière salariale, mais sans reprendre les intitulés de poste. Les intervenantes sont ainsi recrutées sous le terme générique « d'aide à domicile », en étant différenciées selon les publics auprès desquels elles sont en capacité d'intervenir, avec des fonctions ayant les libellés suivants : aide à domicile auprès des personnes âgées, aide ménagère à domicile, aide scolaire (à domicile), garde d'enfant à domicile.

En outre, Pleiades Emploi Services Hérault met en ligne sur son site internet à l'intention des professionnels du secteur un « guide méthodologique pour le positionnement sur les métiers de l'aide à domicile », dans lequel l'association exploite et traite les fiches métiers de l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles (UNA).

La confrontation de ces fiches métiers avec celles conçues par les deux organismes (cf. tableau p. 22)

permet de constater des différences dans la définition des métiers, et en l'occurrence dans celui d'agent ou d'aide à domicile.

Il apparaît en effet que l'un des organismes (« n° 1 ») identifie comme des « compétences exigées » ce qui s'apparente plutôt aux « missions » listées dans le guide méthodologique de Pléiades Emploi Services Hérault. Les différences sont encore plus nettes avec l'organisme « n° 2 », qui distingue trois niveaux de compétences : « techniques de base », « associées » et « liées à l'emploi ».

On constate donc que le métier pourtant peu qualifié d'agent à domicile donne lieu à des définitions plus ou moins détaillées d'une structure à l'autre, et qui impliquent a priori des degrés d'exigence différents quant aux profils requis.



Mais les entretiens réalisés montrent en fait que ces fiches métier ne sont pas forcément connues et encore moins utilisées

par les personnes en charge du recrutement.

Celles-ci ont même considéré, à la lecture du document concernant les compétences requises par l'organisme « n° 2 », qu'il serait inapplicable, compte tenu des profils de candidates habituellement reçues, car il conduirait à les refuser quasiment toutes...

« Je n'utilise pas les fiches de poste que j'ai à disposition car certaines choses sont irréalistes par rapport à la réalité des postes. C'est très technique et décalé par rapport au terrain. Comme, par exemple, poser la question des connaissances en droit social... Je préfère savoir comment la personne se comporte avec les personnes âgées... et puis sinon il faut « bac +5 » pour recruter ! (...) Donc, je fais à ma façon. »

« Quand je reçois deux candidates et qu'aucune des deux convient... Si la semaine qui suit, j'ai besoin de quelqu'un et bien je vais prendre la moins pire des deux... C'est difficile car les gens cherchent du travail mais ce travail a beaucoup de contraintes horaires et les salaires sont misérables... »

De plus, pour les RDS interrogées, le repérage des compétences et savoir-être ne peut se faire qu'une fois en poste. Certaines d'entre elles suggèrent qu'il serait intéressant d'avoir des fiches métier plus adaptées, en soulignant notamment que « l'on ne peut au départ cocher les gestes techniques que

¹⁴. Convention accessible sur le site internet de l'UNA : <http://www.una.fr/3875-5/conventioncollective-de-la-branche.html>

maîtrisent les personnes mais avec l'expérience oui, cela permet de savoir ce qu'elles connaissent... »

En outre, la question des savoir-faire ne peut pas toujours être abordée très précisément dès l'entretien d'embauche, et la maîtrise de tâches telles que le repassage, la cuisine, le linge... sera souvent traitée plutôt lors de l'évaluation, en regardant le résultat de chacun :

« Comment mesurer la motivation et le savoir-être en amont ? On ne peut pas, lorsque l'on en parle en entretien, la réponse est toujours que cela paraît logique... Mais toutes ne le font pas ensuite... Et on ne peut pas anticiper les comportements... C'est une question d'éducation de chacun... »

Les personnes interrogées dressent finalement un profil plus empirique des candidatures « idéales », en mettant en avant :

- la motivation et le dynamisme, qui peuvent être appréciés par l'attitude du candidat lors de l'entretien d'embauche, sa participation et l'intérêt qu'il manifeste pour le poste proposé :

« Une personne dynamique, qui accepte toutes les missions sur son secteur, des missions de 7 heures à 19 heures Une personne qui veut bosser, qui a envie... Quelqu'un de souriant, agréable et calme à la fois, qui va communiquer, s'exprimer clairement et m'expliquer son parcours... Une personne qui va quand même poser des questions sur notre fonctionnement, car j'oublie des choses, mais il y en a qui s'en fichent complètement... Certaines ne demandent même pas combien elles vont être payées ! Une personne qui s'intéresse au poste car s'il n'y a aucune question et qu'elle a tout compris, c'est louche... Voilà l'idéal. »

- un diplôme dans le cas d'une aide à domicile auprès de publics fragiles (« les extrêmes ») ou une précédente expérience dans l'aide à domicile, mais en revanche pas dans « le nettoyage et rien d'autre » – tel que le nettoyage en entreprise – qui n'apparaît pas très intéressant ;
- des règles et des valeurs telles que la ponctualité, le respect du planning (prévenir en cas d'absence) ou le secret professionnel, « qui sont le minimum pour un employé mais que tout le monde ne respecte pas ». En somme,

un savoir-vivre élémentaire mais essentiel lorsqu'il s'agit de prévenir sa hiérarchie en cas d'absence ou de retard.

- une voiture à disposition, pour pouvoir se déplacer facilement, assumer les contraintes horaires et atteindre le volume d'heures recherché, mais aussi pour effectuer des tâches auprès des clients, que ce soit pour transporter des personnes âgées à un rendez-vous, leur faire des courses ou encore accompagner des enfants sur des trajets entre école et domicile.



Tableau de comparaison des fiches métiers étudiées :

Organisme « n° 1 » (a)	Organisme « n° 2 » (b)	Pléiades Emploi Services Hérault (c)
Missions générales du poste : <ul style="list-style-type: none"> • respecter les droits et liberté des usagers • participer à la mise en œuvre de la démarche qualité • participer au maintien à domicile des personnes dépendantes (personnes âgées et/ou handicapées) • réaliser et aider à l'accomplissement des activités domestiques et administratives des usagers 	Définition de l'emploi/métier : <ul style="list-style-type: none"> • aider ou remplacer toute personne rencontrant des difficultés passagères • assister toute personne en perte d'autonomie dans l'accomplissement des actes essentiels de la vie courante • effectuer régulièrement des interventions plus ou moins importantes à domicile • pouvoir développer des activités d'accompagnement et d'animation de loisirs • pouvoir aussi jouer un rôle de conseil tant dans la gestion financière et matérielle de la maison que dans l'application des règles d'hygiène 	Missions : <ul style="list-style-type: none"> • aider à la réalisation ou réaliser l'entretien courant de la maison ; entretien du logement, des vêtements, du linge • courses • assister la personne aidée dans des démarches administratives
Compétences exigées : Doit être capable de : <ul style="list-style-type: none"> • entretenir le lieu de vie • aider à l'accomplissement des activités domestiques • aider aux repas • aider aux démarches administratives 	Compétences : <ul style="list-style-type: none"> • compétences 1 dites techniques de base : effectuer les tâches ménagères courantes, les courses, les démarches administratives et préparer les repas » ; • compétences 2 associées : posséder des connaissances élémentaires en droit social, en hygiène alimentaire ou de vie et en diététique » ; • compétences 3 liées à l'emploi : être capable de s'adapter à des personnes différentes, se conformer à des habitudes et à des expériences particulières, entretenir des relations de confiance avec les personnes ». 	Compétences et qualités : <ul style="list-style-type: none"> • capacité d'adaptation • sens de l'organisation • compétences techniques pour l'exercice des tâches ménagères
	Formation et expérience : <ul style="list-style-type: none"> • selon le type d'emploi, les conditions d'accès sont variables • certains recrutements privilégient l'expérience professionnelle aux diplômes • cependant des formations de niveau V (CAP, BEP) dans les domaines économique, social et sanitaire sont appréciées 	Formation : <ul style="list-style-type: none"> • aucun diplôme n'est requis pour l'exercice des tâches ménagères

(a) cf. la fiche « Agent à domicile »

(b) cf. la Fiche « Aide à domicile auprès des personnes âgées et aide-ménager(ère) à domicile »

(c) cf. la fiche « Agent à domicile »

Des difficultés pour identifier – et trouver – les compétences recherchées

La recherche d'une nouvelle intervenante est motivée lorsqu'un remplacement ou une nouvelle mission ne peut être réalisée avec les seules personnes déjà salariées.

Comme souligné précédemment, les OSP attirent majoritairement des personnes peu ou pas qualifiées dans le secteur. Les personnes en charge du recrutement soulignent ainsi la pénurie de titulaires d'un Diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale (DEAVS), qui s'orientent davantage vers les Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD). Les OSP plus récents – nées à la suite du plan Borloo de 2005 – et de taille plus réduite ont pourtant l'atout – à valoriser auprès des intervenantes – de pouvoir proposer très rapidement des contrats à durée indéterminée, contrairement aux hôpitaux et aux maisons de retraite.

Les deux structures concernées par l'étude soulignent ainsi leur difficulté à trouver, parmi les candidatures reçues, des personnes susceptibles de s'adapter aux contraintes du secteur : temps partiel, déplacements, enchaînement des missions, pénibilité... D'autant qu'il est fréquent que certaines personnes ne donnent pas suite après avoir été retenues à l'issue d'un entretien d'embauche :

« Certaines vont disparaître dans la nature. J'en ai eu quatre comme ça en janvier, c'est leur procédé ! Je n'ai pas su pourquoi et j'ai encore les documents ici qu'elles doivent récupérer pour leur fin de contrat. Il y a celles qui démissionnent parce qu'elles ont trop de frais kilométriques et ne s'y retrouvent pas... en étant au chômage, elles gagnent plus. D'autres se rendent compte qu'elles ne sont pas faites pour ça et arrêtent. »

En outre, les employeurs se heurtent à des problèmes de disponibilité liés au fait que certaines personnes ont déjà plusieurs employeurs ; mais aussi aux dispositifs d'aides sociales dont d'autres dépendent (RSA, AAH, pension de retraite...), qui ont pour effet de fixer des quotas d'heures ou des montants de salaire à ne pas dépasser pour ne pas entraîner une diminution des versements. Ils gèrent

aussi parfois des problématiques spécifiques qui peuvent freiner l'embauche, comme par exemple : la compréhension de la langue française, l'illettrisme, l'alcoolisme...

L'un des organismes s'est vu retirer une subvention importante et n'a plus désormais les moyens d'embaucher du personnel. Dans l'autre structure qui au contraire développe son activité, les candidatures spontanées constituent le vivier le plus important :

« On a souvent que 3 heures devant nous pour trouver quelqu'un ! Les candidatures spontanées sont donc une partie non négligeable du recrutement, on reçoit environ 3 CV par semaine, ainsi que le bouche-à-oreille des filles. On a un classeur et un fichier Excel actualisés tous les ans avec 200-300 noms et on appelle ceux qui nous intéressent... »



Compte tenu de la difficulté à recruter, le sourcing est donc complété par les CV transmis par les intermédiaires de l'emploi que sont Pléiades Emploi Services Hérault, le Pôle Emploi et la Mission locale, à la suite de sélections par des Évaluation en Milieu de Travail (EMT), des recrutements par simulation ou des positionnements professionnels. Cela permet a priori une diversification des canaux de recrutement, qui participe ainsi à la prévention des discriminations en donnant la possibilité de diversifier les candidatures reçues.

À titre d'exemple, sur les 8 candidatures reçues par l'un des organismes en octobre 2011, 4 provenaient de Pléiades Emploi Services Hérault. Les candidatures transmises par cet organisme dédié aux services à la personne présentent l'intérêt de fournir avec le CV une fiche de positionnement professionnel complétée par un conseiller, et elles semblent appréciées des OSP, comme des candidates :

Un Directeur : « ... Les tests en situation nous aident par rapport aux recrutements. Avant, Pôle Emploi missionnait un organisme avec un bilan en trois étapes sur l'aide à domicile. Pléiades aussi fait un travail en amont et nous envoie des candidatures. J'ai l'impression que si Pléiades m'envoie une fille alors je peux davantage compter sur elle. »

Une intervenante récemment recrutée : « Aux Assedic, une dame de Pléiade emploi est là une fois par mois. J'ai eu un entretien avec elle et

un petit test avec un autre organisme... Elle a fait le contact et a aidé pour le test, c'était comme un petit diplôme pour avoir des capacités. Avec mon CV et le résultat du petit test, j'ai postulé à X et ils m'ont appelé. (...). Pour l'entretien, j'avais déjà mes compétences notées de 1 à 6 et la RDS avait toutes les réponses devant elle, donc je pense que j'avais les bonnes capacités pour être recrutée ! »

Par ailleurs, différentes actions sont en cours ou envisagées, consistant à mieux faire connaître la profession et les OSP et mieux cibler les demandeurs d'emploi prêts à s'orienter dans ce domaine (informations collectives, contacts avec des organismes de formation, partenariats avec les associations d'insertion) :

« Les filles n'ont pas fait d'études, donc on essaie de faire des formations avec Pôle Emploi, des bilans de compétence. On participe à des infos collectives, à des journées de l'emploi... »



Cependant, dans la pratique, les structures préfèrent souvent mener les recrutements en direct afin de cibler les critères de disponibilité et de mobilité qui les intéressent au premier chef. Même si les RDS sont conscientes que la prise en compte de ces critères peut les conduire à effectuer des choix discriminatoires. C'est le cas du fait de posséder ou non un véhicule :

« Pôle emploi envoie trop de candidatures pas assez ciblées. On a beaucoup de boulot après... et comme on est à peu près le seul secteur permettant de travailler sans forcément de diplôme et qu'on donne un emploi stable... On est le réceptacle des demandes de réorientation mais sans savoir-faire et être... »

« Le recrutement on le fait en principe nous-mêmes. Quand on fait appel à Pôle Emploi je ne demande jamais qu'ils fassent un premier tri car je pense qu'on est mieux à même d'apprécier la personne... enfin pas toujours... Je me suis aperçue qu'ils ciblaient beaucoup et parfois sans rapport avec le boulot, par exemple une personne formée dans un autre secteur, des personnes elles-mêmes en très grandes difficultés psychologiques ou encore, alors qu'on demande le permis, une petite jeune sans permis même si je sais que cela peut être discriminatoire... »

« Le problème avec les candidatures transmises par Pléiades, c'est que les personnes ne sont souvent pas véhiculées, elles habitent souvent Sète et les profils transmis sont plus souvent sur aide à domicile que sur garde d'enfants où nous avons un besoin important. »

Des procédures de sélection bien définies, mais des pratiques souvent informelles

Les différentes phases de la sélection – examen des CV, premier échange téléphonique ou en face-à-face lors d'un dépôt de CV, entretiens d'embauche et décision finale – sont souvent du ressort des RDS et d'elles seules.

Les premiers échanges sont notamment utilisés pour collecter des informations pratiques et valider l'opérationnalité du candidat, mais aussi pour juger de ses capacités relationnelles. Quant à l'entretien d'embauche – qui dure habituellement une vingtaine de minutes – il est présenté par les RDS, ainsi que par les intervenantes récemment embauchées, avant tout comme une validation de l'embauche, donnant lieu à une présentation de la structure, des conditions d'exercice du métier et des attentes de l'employeur. Il permet également de valider les disponibilités du candidat et les publics auprès desquels il souhaite et peut intervenir, compte tenu de ses diplômes ou de son expérience, ainsi que le volume horaire qu'il est en capacité d'assumer, compte tenu de ses contraintes personnelles.



Des outils sont mis à la disposition des RDS dans les deux structures pour les aider dans la gestion et l'évaluation des candidatures.

Il faut ainsi signaler, pour l'un des organismes :

- une « procédure générale de gestion des ressources humaines (...) [dont l'objectif est de] décrire les règles applicables en matière de recrutement du personnel, toutes catégories comprises, ainsi que les modalités de leur accueil, de leur intégration à leur poste, des entretiens annuels avec la hiérarchie et de leur départ de la structure » en précisant à chaque étape qui intervient et quel support utiliser (matériel ou document) ;

- une fiche technique d'analyse des besoins en recrutement ;
- une grille de recrutement, conduisant à détailler les informations à demander aux candidats (coordonnées, situation familiale, état civil, expérience professionnelle, AFPS, autres employeurs, permis et véhicule), puis une liste de différents critères pour évaluer à l'oral le savoir faire (hygiène, préparation des repas, aide à la toilette et aux transferts) et le savoir être des candidats (avec plusieurs cas de mise en situation d'urgence ou en situation difficile).

Pour l'autre organisme, les outils identifiés sont :

- une procédure de recrutement, récapitulant différents conseils à appliquer à chaque étape (rédaction de l'annonce, réception et traitement des CV, entretien d'embauche, réponse au CV et entretien), comme par exemple d'effectuer les entretiens d'embauche « en présence de deux responsables de l'association » ;
- une grille de traitement des CV conçue dans l'objectif de garantir l'égalité de traitement entre les candidats, avec un barème pour évaluer chacun des critères retenus (diplômes, expérience, mobilité géographique...).



Tels qu'ils sont conçus, ces outils définissent donc les cadres d'une sélection basée sur des critères objectifs, tels que l'expérience auprès des publics, les différentes tâches accomplies ou le diplôme. De fait, les savoirs et les compétences peuvent être pris en compte lors des recrutements, en particulier dans le cas des publics « extrêmes » (personnes très dépendantes et petite enfance), où il y a une obligation légale de recruter des diplômées.



Néanmoins, dans l'une des structures, ces outils – comme précédemment les fiches de poste – ne sont ni connus, ni utilisés par les personnes chargées du recrutement. En outre, certaines recommandations – telles qu'informer chaque candidat de la décision motivée d'un refus ou encore la présence de deux responsables lors des entretiens – ne sont pas appliquées, et les

grilles et barèmes à disposition ne sont jamais utilisés pour évaluer les candidatures :

« Des procédures RH ? Je ne suis pas courant... Je ne me souviens pas qu'on me les ait présentées ou d'avoir eu une formation sur la question. (...) Et puis je fais comme tout le monde, il y a beau avoir un système de points, on ne prend pas quelqu'un qu'on ne sent pas. Ce n'est pas non plus parce qu'au départ je mets de côté une candidature que je n'y reviendrai jamais... »

« Entretien mené à deux avec une grille d'entretien formalisée ? Non... Je mène l'entretien seule et je fais moi-même la définition du poste et les questions que je pose. De toute façon, ça se joue essentiellement sur la présentation et la motivation de la personne. Par exemple, si en entretien on me dit qu'on ne veut travailler qu'à Sète... Alors déjà, je sais que ce n'est pas bon ! »

« Utiliser des critères de sélection pour choisir à partir des CV qui rencontrer en entretien ou non ? Mais tout ne se voit pas sur un CV ! Si une candidate a été aide à domicile chez une personne âgée alors elle a forcément fait de l'entretien, mais ce n'est jamais écrit... et elle n'a jamais fait que ça... Et comme les candidates veulent travailler auprès d'un public avant tout et ne pas faire uniquement du ménage, elles ne le mettent jamais en avant... »



Les contraintes du métier incitent en outre à faire reposer la sélection avant tout sur des critères tels que la disponibilité, la mobilité (véhicule), le lieu d'habitation (la convention collective de la branche prévoyant de rembourser les frais de déplacement uniquement entre deux missions); et seulement en dernier lieu sur le diplôme et/ou l'expérience auprès de particuliers :

« Quand j'ai besoin d'embaucher quelqu'un, si une est super mais n'a pas de voiture et l'autre est moins bien mais a une voiture, alors je prends la voiture ! Alors quand on parle de discrimination... Sans voiture, c'est une perte de temps dans les trajets et un scooter, ça ne suffit pas car on ne peut pas transporter les personnes âgées. »

« Le choix entre les CV. C'est compliqué. Je regarde principalement expérience et diplôme,

le véhicule puis le lieu d'habitation par rapport à l'aspect financier car même si au départ les personnes sont motivées, on ne rembourse les frais qu'entre deux missions... »



Une dernière conséquence du faible degré de formalisation des pratiques s'observe dans l'absence de traçabilité des décisions prises à chaque étape de la sélection. Certaines RDS reconnaissent ainsi qu'elles auraient des difficultés à prouver que l'égalité a été respectée dans le traitement des CV. Or, cette absence de traçabilité constitue aujourd'hui un risque réel pour les organisations de travail qui, dans le cas où elles seraient mises en cause par des éléments objectifs laissant supposer une discrimination, doivent alors apporter des éléments nouveaux et contraires, suivant le principe juridique du « renversement de la charge de la preuve ».

... avec le risque d'une prise en compte de critères subjectifs

Plutôt que la prise en compte des seules compétences professionnelles, l'évaluation des candidatures a donc tendance à glisser vers la prise en compte de critères comportementaux et de qualités appréciées de manière essentiellement subjectives, à partir d'impressions, avec le risque de laisser le champ à l'expression de stéréotypes et de jugements standards basés sur l'origine d'un candidat ou d'autres critères prohibés tels que son apparence physique, son sexe, son âge, son milieu social.

« On ne met pas certains salariés avec certaines familles. Un exemple simple: tu vas chez une dame et tu vois qu'au niveau culturel elle est instruite et aime sortir. Il est vrai que si l'intervenante est jeune, aime sortir et a une pratique théâtrale alors il y a plus de chance que se crée quelque chose au-delà du service entre ces deux personnes et ce sera positif pour tout le monde... »

« J'ai eu une demande pour faire du « bricolage », donc il fallait un homme car il devait avoir des compétences pour faire les travaux de peinture... etc. Pourquoi je dis qu'il faut un homme? Parce que dans le personnel je n'aurai pas pris une femme, aucune ne sait faire, et par Pôle emploi, 99 % d'hommes auraient

postulé! C'est logique... Les femmes ne postulent pas sur ça! »

Or, nous avons pu constater avec cette RDS, que dans une candidature qu'elle avait récemment reçue de Pléiade Emploi Services Hérault, une candidate mentionne qu'elle peut faire du bricolage, sans que cette information soit retenue dans son profil d'intervention.

Des intervenantes elles-mêmes soulignent avoir eu le sentiment que toutes leurs compétences n'avaient pas toujours été d'emblée prises en compte.

Un intervenant: *« Les questions que l'on m'a posées lors de mon entretien d'embauche? ça date! Mais elles portaient sur le jardinage car au début j'ai été embauché pour ça! Ce n'est que petit à petit qu'on m'a affecté sur d'autres missions. »*



Une sélection basée sur les seuls critères objectifs est d'autant plus délicate en raison de la nature des tâches à effectuer dans le secteur de l'aide à domicile. Face à des candidatures essentiellement féminines, la contrainte de la disponibilité implique notamment de ne pas sur-interpréter la situation familiale, souvent mentionnée dans les CV – telles que « mère célibataire » ou « divorcée » :

« Aïe! Je vois que cette personne a mentionné dans son CV qu'elle est mère au foyer et certains (clients) ont peur par rapport aux modes de garde des enfants... Mais je crois qu'on n'a pas à poser la question... Nous d'ailleurs, on ne la pose pas directement, je demande juste si la personne est disponible ou si elle a des contraintes horaires. Certaines disent qu'elles ont des enfants et sont donc disponibles de telle heure à telle heure. C'est leur vie personnelle, on n'a pas à savoir si elles sont mariées, divorcées, etc. »



L'adéquation (le « feeling ») avec le client à l'origine du recrutement fait aussi partie des critères de choix, en donnant lieu à des évaluations le plus souvent subjectives – et reconnues comme telles par les personnes concernées :

« Elle s'impose trop: elle arrive avec de grands gestes, parle fort. Au près d'une per-

sonne âgée, je pense qu'elle va retourner ciel et terre et j'ai bien peur que ça ne le fasse pas... Sa façon d'être me dérange. Pourtant elle a un bon profil et une voiture... C'est du feeling, c'est subjectif mais comment l'évaluer autrement ? »



Le fait que la sélection des candidatures soit réalisée par les RDS, par ailleurs en charge des affectations et du management des intervenantes, impacte également sur les critères de choix, avec le souci de recruter quelqu'un que l'on pourra ensuite gérer; quitte éventuellement à écarter une personne avec une forte expérience dans le secteur mais qui semble difficile à manager.

Ces risques de subjectivité sont renforcés par l'urgence dans laquelle les recrutements sont le plus souvent réalisés, en raison de la difficulté à anticiper les besoins en recrutement et de la nécessité de satisfaire rapidement les nouvelles demandes, pour éviter de perdre un client ou parce que la situation d'un client a un caractère urgent. Or, il est avéré que l'urgence dans la réalisation de recrutements est un facteur favorisant l'expression de stéréotypes à la base de discriminations, en incitant à préférer les profils a priori les plus « sécurisants », ceux qui « d'expérience » poseront le moins de problème¹⁵...

La nécessité d'élargir l'observation sur différents critères, et vers d'autres acteurs

Il faut souligner que le cadre du diagnostic ne permet pas de mesurer l'existence d'éventuelles discriminations à l'embauche, dans la mesure où aucun recrutement n'a pu être observé in situ – et que l'un des deux organismes n'effectue d'ailleurs aucun recrutement depuis plusieurs mois.

En outre, des freins ont été signalés par certaines personnes interrogées, indiquant avoir été confrontées au racisme dès la recherche de stages, ou à d'autres discriminations liées au sexe ou à l'apparence physique :

« J'ai failli laisser tomber car je ne trouvais pas de stage... J'avais posé des demandes un peu partout pour travailler auprès de particuliers.

Mais étant d'origine algérienne, personne ne voulait... Puis finalement, j'ai trouvé un stage par la formation, car je leur avais dit que je voulais arrêter à cause du racisme... parce que je ne trouverai pas de travail après car je suis Arabe... »

« Je pense qu'il y a de la discrimination à l'embauche. Je sais que lors de ma formation, certains garçons ne trouvaient pas de stage. Une costarde aussi avait du mal à trouver, on lui disait qu'il y avait déjà d'autres stagiaires, mais ce n'était pas vrai. (...) Si on n'a pas la tête de "monsieur tout le monde", on ne rentre pas dans les critères ! »

Dans un des organismes, deux intervenantes d'origine maghrébine ont intégré leur structure en contournant le processus classique de recrutement. Elles travaillaient déjà au domicile d'une personne à la recherche d'un organisme agréé pour bénéficier du financement du Conseil Général (« *Je leur ai amené un client* »); elles sont aujourd'hui affectées à d'autres missions comme les autres intervenantes. En outre, nous avons observé, pour les autres personnes d'origine maghrébine interrogées, qu'elles avaient très souvent été embauchées dans un OSP par le biais d'un organisme intermédiaire de l'emploi, d'une association d'insertion qui se portait garante, ou dans le cadre d'une action de tutorat facilitant leur intégration.

La question de la discrimination à l'embauche dans les OSP nécessite donc d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés (intermédiaires de l'emploi et acteurs de l'insertion, etc.), afin d'interroger les circuits d'accès aux formations et à l'emploi pour les populations potentiellement discriminées en raison de l'origine, mais aussi du sexe ou d'autres critères. Si l'origine est le critère le plus fréquemment cité par l'ensemble des interviewés dans les cas des demandes discriminatoires émanant des clients, les critères du sexe, de l'âge, de l'apparence physique et du handicap sont également cités.

Compte tenu de la récurrence des témoignages à propos de discriminations sur le critère de l'origine, et en l'absence d'éléments de mesure objectifs – en raison de l'interdiction pour les employeurs de catégoriser les salariés par leur « origine réelle ou supposée » – il serait intéressant de procéder à une analyse sur ce critère – qui nécessiterait l'accord préalable de la CNIL.

15. Cf. étude CASINO, ISM-CORUM.

À titre indicatif, on dispose de données sur les autres critères, à partir des bilans annuels. En 2010, nous avons pu noter que :

- les effectifs des deux structures comprenaient entre 2 et 3 % d'hommes, dont les cadres ;
- dans la structure la plus ancienne au sein de laquelle peu de recrutements ont lieu, plus de la moitié du personnel avait plus de 45 ans (et un tiers entre 36 et 45 ans). Dans l'autre, beaucoup plus récente, les différentes catégories d'âge étaient équilibrées, la part du personnel âgé de moins de 26 ans représentant près d'un tiers de l'effectif global.

Ces données sont complétées, dans le bilan social de l'un des organismes, par des informations concernant la nationalité ainsi que le handicap :

- le personnel de nationalité étrangère représente près de 3 % de l'effectif¹⁶,
- les travailleurs handicapés représentent environ 6 % de l'effectif.

2.4. Les affectations

Des critères d'affectation qui peuvent sembler opaques pour les intervenantes

Les affectations sont gérées « au fil de l'eau », avec souvent la nécessité de répondre en temps réel aux besoins en remplacement et aux nouvelles demandes. Leur volume est particulièrement élevé dans les trois structures, sans outils permettant de faire des bilans détaillés autres qu'individuels par intervenante.

La gestion des affectations est assurée par les RDS et, selon la taille de l'organisme, par des assistantes

chargées d'établir les plannings, qui doivent composer avec des contraintes parfois contradictoires. Il faut en effet concilier la localisation du client, son degré de dépendance et le type de prestation, avec la mobilité et les disponibilités des intervenantes... Le risque étant que ces impératifs organisationnels prennent finalement le pas sur les seules compétences des personnes :

« Logiquement on part des besoins de la personne. On a un contrat de prestation. Dans l'idéal, on prend en compte la catégorie, l'état de modulation [nombre d'heures réalisées par rapport au contrat de travail] et la distance du domicile. Mais dans la réalité, non, car nous n'avons pas forcément le personnel. »

De fait, les critères mobilisés accordent – comme pour la phase de recrutement vue précédemment – une importance particulière à la disponibilité de l'intervenante, ainsi qu'au feeling avec le client :

Une autre RDS : *« Quand l'intervenante ne convient pas, les clients n'ont pas à motiver leur réaction, ça ne va pas le faire de toute façon ! C'est surtout le feeling, le contact est important. (...) On présente de nouvelles personnes jusqu'à ce qu'on trouve. »*

La programmation des tâches ménagères est davantage soumise à une notion de rendement et d'efficacité mesurable dans les tâches accomplies. En outre, elles font référence à des compétences techniques plus facilement identifiables : savoir repasser les chemises, être rapide et efficace dans les tâches ménagères... même si ces tâches sont perçues par les intervenantes comme pénibles et souvent ingrates. Tandis que le travail d'accompagnement auprès d'une personne à mobilité réduite, ou d'une personne âgée dépendante, est davantage recherché et valorisé, par la reconnaissance d'une utilité sociale qu'il procure – et ce en dépit de rapports de domination et de dureté s'instaurant parfois avec la personne aidée et/ou sa famille.



Le risque existe ainsi de figer les intervenantes dans des rôles prédéfinis et stéréotypés (les femmes au ménage, les hommes au jardinage ou au bricolage, les personnes d'origine européenne dans l'accompagnement...) et d'affecter les personnes potentiellement discriminées dans des tâches ou des contraintes horaires dont personne ne veut :

¹⁶. D'après les données INSEE, l'Hérault est actuellement l'un des départements français qui connaît le plus fort taux de chômage. En 2009, le taux de chômage en France des ressortissantes issues de pays hors Union Européenne atteint 24 %, alors qu'il est de 9 % pour les femmes de nationalité française (cf. tableau Nombre de chômeurs et taux de chômage selon la nationalité, le sexe et l'âge).

Une intervenante d'origine maghrébine : « Je pense que la RDS choisit. Il doit y avoir un profil pour telle ou telle personne. Ma sœur travaille dans une autre association et me dit qu'elle a toujours le même profil de clients : très difficiles et très durs. Elle a demandé pourquoi à sa RDS qui lui a répondu : « Vous avez le profil de faire Cendrillon ! ». Vous vous rendez compte... Il faut savoir que le travail est difficile et que les gens vous demandent des choses qu'ils ne feraient pas eux-mêmes. **Mais on est des aides à domicile, pas des Cendrillon. »**



Quoi qu'il en soit, il ressort des entretiens auprès d'intervenantes que nombre d'entre elles méconnaissent les critères de leur

affectation ; d'autant que l'on a souligné précédemment que les critères légaux (tels que l'exigence du diplôme auprès des publics fragiles) ne sont pas toujours respectés face notamment à la pénurie de personnel qualifié. Sans évoquer forcément des pratiques discriminatoires, plusieurs personnes citent des cas de « favoritisme ».

De même, les motifs d'un changement de mission ou d'une annulation ne sont pas toujours communiqués aux intervenantes par les RDS, le motif étant de les préserver. Mais l'absence de réponse institutionnelle de la part de leur employeur est vécue comme une injustice ; avec le sentiment, pour les intervenantes confrontées à des situations discriminatoires, d'être remises en cause dans leurs compétences. C'est ce que relate notamment une intervenante accusée de vol dans le cadre d'une prestation :

« J'ai téléphoné au bureau en leur disant que je quittais le lieu, puis j'ai fait un courrier auprès de l'association. Je ne voulais plus y aller. Ils ont juste arrêté mon intervention (sans arrêter la prestation). Très sincèrement, l'association ne m'a pas épaulé. Je n'ai même pas été convoquée au bureau. J'ai averti qu'une perquisition avait eu lieu aussi mais de leur côté ils n'ont pas cherché à en savoir plus... C'est très dur ! »

Une autre intervenante d'origine maghrébine : « J'ai eu une cliente, dès le premier contact ça n'a pas été et je l'ai ressenti de suite. La dame était d'origine « Pied-Noir » et m'a demandé d'où je venais. Je n'ai pas caché mes origines. (...) Elle m'a demandé de faire quelque chose

dont je n'ose même pas vous parler... Je lui ai tout de suite dit : « Avec tout mon respect, vous confondez femme de ménage et aide à domicile ». Je sais quelque part que la RDS m'a caché que cette dame ne voulait pas de moi, je l'ai senti... C'est un peu « malhonnête » car elle aurait dû me le dire. Mais j'ai quitté de mon côté la mission et ça l'a arrangé. Elle (la RDS) a dit, soulagée : « tant mieux, elle non plus ne veut plus que vous interveniez ». »

Un intervenant masculin : « Parfois on me retire une mission sans que l'on me dise toujours pourquoi... Je ressens que c'est parce que je suis un homme et qu'ils veulent une femme... mais je préférerais qu'on me dise que c'est (que) pour ça. »

Un système de médiation pour gérer les dysfonctionnements lors des interventions...

Il existe un formulaire destiné aux clients, qui permet d'échanger sur d'éventuels problèmes et de signaler le cas échéant : des « prestations non conformes » pour l'un des organismes ; ou une « insatisfaction » pour l'autre organisme, avec la possibilité de consigner le dysfonctionnement en cause. Tout problème signalé est également reporté sur la fiche du salarié.

La gestion des dysfonctionnements est donc faite en direct par les RDS, en les portant si besoin à la connaissance de la Direction. Cette gestion conduit dans de nombreux cas à attribuer la mission à une autre personne à la suite du refus de clients. Parmi ceux-ci, certains peuvent même refuser successivement plusieurs personnes de suite.

La structure dispose elle aussi de la possibilité de refuser une prestation, voire même de rompre le contrat d'un client trop difficile ou qui émettrait des exigences démesurées, non sans avoir pris au préalable tous les moyens pour essayer de régler la situation, en essayant de la « dédramatiser » et en faisant intervenir si nécessaire la direction.



Cependant, rien n'est spécifiquement prévu pour signaler des cas de discriminations. À cela s'ajoute la difficulté – déjà soulignée précédemment – que rencontrent les RDS à qualifier juridiquement la discrimination, en l'absence de consignes claires sur le sujet :

« Repérer ce qui est de la discrimination : on ne se pose pas la question vraiment... C'est plutôt du bon sens qu'on a et on n'y est pas confronté tous les matins... On règle en bonne intelligence. La voie du juridique ? Non, jamais ! Et du moment que la salariée est en poste, ce type de discrimination n'arrive pas même si il y a des sous-entendus possibles... Peut-être en amont d'être en poste, c'est possible avec le refus de la famille... »



Du côté des intervenantes, il existe un formulaire similaire – ainsi qu'une fiche de main levée dans l'un des organismes – permettant d'enregistrer les réclamations et d'assurer une traçabilité des moyens mis en œuvre pour traiter la « non-conformité » :

Une RDS : « Il y a une fiche de réclamation disponible près des casiers. Les salariées ont obligation d'écrire et de laisser une trace de tout problème (du moment que le client en fait une notamment)... Parfois elles prennent un papier mais ne remplissent pas. À la suite je traite et je fais une fiche de main levée. Les problèmes peuvent entraîner une procédure disciplinaire et la salariée est mise « incompatible » avec le client concerné, mais le problème, c'est qu'après on ne peut plus les placer nulle part... »

Un Directeur : « Il existe une fiche réclamation salarié avec des items. Il doit nous décrire la situation avec des éléments factuels et suite à ça la responsable de secteur fait une visite puis un entretien avec le salarié et le client et on résout le problème ou pas. On a tout écrit. On a un suivi. On a une classification dans un tableau qui nous permet d'évaluer les situations à risque, sur tel ou tel risque sur tel ou tel secteur. »



Les intervenantes ont en outre la possibilité de refuser une mission ou de faire usage de leur droit de retrait, en motivant la demande. Mais ce droit n'est utilisé qu'avec parcimonie, par crainte de ne plus avoir assez d'heures d'intervention par la suite :

Une intervenante : « On a des fiches si on a des problèmes aujourd'hui, des faits indésirables à signaler... J'ai utilisé ça une fois à cause de propos racistes à mon encontre et parce que je n'étais pas la seule à dire que c'était

compliqué avec cette personne... J'étais la seule Arabe parmi elles (et la seule confrontée au racisme)... mais mes collègues ont pris ma défense car on n'a pas le droit de dire ça à quelqu'un ! »

Enfin, il faut signaler un cas, rapporté par une RDS, de discrimination de la part d'une intervenante refusant d'intervenir chez des personnes maghrébines :

« Il y a plusieurs années, une auxiliaire de vie sociale avait refusé une mission car elle ne voulait pas intervenir chez un Maghrébin. Elle a dit : "Je ne travaille plus chez ces gens-là !". Mais ce n'est plus possible aujourd'hui de refuser car les intervenantes reçoivent leurs plannings une semaine à l'avance et ont droit à 4 refus seulement dans l'année. Elles ont un livret d'accueil salarié dans lequel il y a l'ensemble des procédures les concernant (dont le principe de non-discrimination et les modalités de refus) et elles ont aussi accès au règlement intérieur. »

... mais une gestion des incidents conduisant souvent à avaliser des discriminations



D'après les témoignages recueillis, des changements d'intervenante peuvent être validés même s'ils résultent de demandes discriminatoires et ne relèvent pas de considérations d'ordre professionnel, et génèrent au final une réduction des opportunités d'affectation pour les personnes concernées :

Une RDS : « Je ne fais pas forcément remonter et je gère mes dossiers pour satisfaire la demande des clients. Ce qui se passe en général ? L'intervenante s'en va et le problème est résolu du coup ! (...) Je n'ai jamais eu de plainte pour comportement discriminatoire, non, jamais. »

Une intervenante d'origine maghrébine : (suite à un problème de racisme avec une famille qui refuse son intervention)

« La RDS était désolée car elle ne savait pas et après il y a eu un remplacement vite fait. Ils trouvent vite quelqu'un d'autre. (...) Je ne sais pas si après elle évitait de me donner des missions... Et pourtant il n'y a jamais de plaintes sur mon travail »



Le fait d'avaliser des demandes discriminatoires émanant de clients peut en outre être inscrit de manière explicite dans les fichiers de gestion des affectations, entraînant un risque judiciaire réel pour la structure concernée, dans la mesure où ces notations sont totalement illégales :

Une RDS : « Suite à une visite, si on me dit "Pas une Maghrébine car sinon je n'ouvre pas la porte", ce n'est pas la peine de déplacer quelqu'un pour qu'elle trouve porte close... Donc **je note en incompatible sur le logiciel pour qu'on ne soit pas tenté de l'affecter.** Je le note au niveau de la fiche du client de façon à vérifier au moment où on regarde qui envoyer parmi les salariées libres. »

Généralement, des demandes à caractère discriminatoire ne sont pas communiquées à l'intervenante concernée, mais il arrive néanmoins que celle-ci ait finalement connaissance du motif discriminatoire et puisse envisager une action en justice :

« Un client disait qu'il ne s'entendait pas avec moi. On me retirait la mission parce que je n'étais pas, entre guillemets, "Française"... Je suis pourtant née en France. (...) "Ils" sont allés dans le sens du client alors même que je n'ai jamais eu aucun problème ! C'est extrêmement choquant et angoissant ! J'étais seule et pas soutenue. "L'employeur" ne parle jamais de la discrimination et dans certaines associations ils donnent raison au client pour ne pas le perdre, c'est très commercial... Mais aujourd'hui, ça ne se passerait pas de la même façon, j'ai rencontré des personnes depuis qui m'ont renseigné. Je saurai quoi faire. J'ai gardé longtemps le message de cette responsable... et je regrette bien de n'avoir rien fait à l'époque. »



Ce traumatisme que peuvent subir certaines victimes de discriminations ne semble pas suffisamment pris en compte et globalement les RDS semblent assez démunies pour apporter des réponses aux victimes de discriminations. Des ressources existent, avec la présence de délégués du personnel et – dans l'un des organismes – un espace d'analyse de la pratique professionnelle animé tous les mois par une psychologue. Mais sans que la question des discriminations ne soit abordée spécifiquement dans le cadre de ces dispositifs.



Des réponses peuvent cependant être mises en œuvre dans certains cas, en impliquant notamment des partenaires extérieurs. Le Conseil Général de l'Hérault, en tant que financeur de la dépendance, est ainsi l'interlocuteur privilégié que l'on interpelle en cas de dysfonctionnement, en lui signalant les clients ayant refusé des prestations sur des motifs prohibés. L'institution est perçue comme ayant un rôle à jouer dans le rappel des règles au client ; ce que les OSP ne se permettent pas en revanche de faire, en préférant se contenter de se porter garantes de leurs salariés.

Mais le besoin d'accompagnement et d'expertise est clairement exprimé de la part des responsables de structure pour élaborer des supports de communication et de sensibilisation en direction de leur clientèle et/ou de leurs salariés ou encore pour les aider dans leurs recrutements.

« Dès lors qu'on attaque le problème des représentations c'est compliqué, on s'attaque à la source. Il faudrait faire une documentation sur la question à diffuser largement auprès des clients. Je suis prêt à m'investir dans des groupes de discussion pour le concevoir. Ce serait bien qu'une structure comme Pléiade puisse porter un outil dont on puisse s'emparer en tant que OSP. »

« On a le projet d'inclure quelque chose dans le livret d'accueil de nos salariés en cours d'élaboration, mais on n'a rien de formalisé. Le livret comportera la prévention des risques, la maltraitance et la non-discrimination. Il faudrait pouvoir y insérer quelque chose de succinct avec renvoi vers d'autres organismes pour voir plus loin... »

« On aimerait bien disposer d'un guide du recrutement sans discriminer. Un outil de travail efficace dans un objectif de non-discrimination, un gain de temps et une pertinence dans le recrutement... On serait preneur. »

Ils souhaiteraient également que soit engagée une réflexion sur les anticipations des réticences éventuelles des clients que peuvent faire les RDS et sur leur gestion des demandes discriminatoires. Dans un organisme, la mise en place récente d'un système de télégestion permet d'envisager une analyse des tournées et apporter une meilleure visibilité des affectations, avec la possibilité d'identifier d'éventuels biais discriminatoires dans leur gestion, en vérifiant

par exemple si chaque intervenante travaille autant qu'elle le peut et quelles sont ses missions :

« Il faudrait voir avec les RDS comment elles gèrent les situations et surtout s'intéresser au fait qu'elles anticipent ou non, si elles ont un préalable sur ce que pensent les personnes âgées, si elles s'autocensurent... Je ne l'évalue pas du tout et j'aimerais savoir... Et là ce serait embêtant car on se retrouve dans un « truc » dans les deux sens... »

« Je n'ai pas de vision pour l'instant de la planification des tournées, mais ce sera à l'étude en 2012 car depuis que nous avons installé la télégestion, cela permet de suivre les plannings depuis le siège. J'ai conscience qu'il y a énormément à faire sur les affectations : est-ce que les femmes travaillent autant qu'elles le peuvent ? Je n'ai pas moyen de savoir, seuls leurs refus d'intervenir sont visibles à ce jour. »



Les outils mis en œuvre en matière de traçabilité des recrutements ou des affectations dans une optique de prévention des discriminations intéressent les responsables qui cherchent à optimiser la planification des missions, la gestion des contrats des intervenantes et à assurer une qualité de service. Ainsi il est prévu, dans l'un des organismes, de réorganiser les services et les missions des RDS afin de distinguer la gestion des relations avec les clients, du recrutement, des affectations et de la gestion administrative. Cette réorganisation devrait permettre de retravailler sur les critères d'affectation et sur leur pertinence.

2.5. La mobilité

Un suivi des formations à améliorer

En principe, il est possible de passer du métier d'agent à domicile (« A ») vers employé à domicile (« B ») en validant des formations spécifiques permettant également de préparer le DEAVS ; tandis que la catégorie « C » n'est accessible qu'en ayant obtenu le DEAVS ou avec le BEP sanitaire et social mention complémentaire « aide à domicile ».

Il existe un besoin de personnes diplômées pour pouvoir répondre aux demandes de prise en charge des dossiers APA – mais dans la limite d'environ 15 % des effectifs pour éviter que cela ne revienne trop cher à la structure (pour les structures relevant de la tarification du Conseil Général).

Les formations proposées visent principalement à permettre aux intervenantes de suivre l'évolution des publics auprès desquels elles interviennent (« les gens vieillissent ») ou encore être en capacité d'intervenir auprès de nouveaux publics, sans pour autant se traduire par une évolution salariale. Cela concerne par exemple : la fin de vie, le handicap, les pathologies spécifiques, les maladies infectieuses, la maltraitance, le secourisme, les transferts, etc.

« Je m'occupe d'une personne et pour la garder, j'ai dû suivre une formation d'une semaine. Je dois parfois faire des transferts du lit au fauteuil. Mais je n'ai pas le titre d'auxiliaire ; je ne serai donc pas payée mieux. »

Dans l'un des organismes, les promotions internes (mobilité verticale) sont avant tout proposées à des salariés ayant au moins trois ans d'ancienneté, et de ne pas travailler pour plus d'un autre employeur que l'association – la pluriactivité étant fréquente parmi les intervenantes.

L'encouragement à la formation professionnelle peut cependant conduire à orienter les personnes vers un diplôme d'aide soignante, avec le risque qu'elles changent alors d'employeur ; d'où une réticence possible à former pour éviter de perdre des compétences.

Par ailleurs, la possibilité de diversifier les missions (mobilité horizontale) est proposée pour essayer de fidéliser les meilleurs éléments – même si ce n'est pas forcément perçu comme un avantage, dans la mesure où il n'y a pas d'augmentation de salaire.

La gestion de la mobilité ainsi que l'arbitrage pour les entrées en formation sont assurés par le directeur ou la responsable de service (selon l'organisme), avec un rôle d'information et de recueil des souhaits des intervenantes confié aux RDS. Dans l'une des structures, un plan de formation est élaboré chaque année à partir des besoins collectifs de la structure et des besoins exprimés lors des entretiens individuels. Il vise à participer à la démarche qualité mise en place à partir des recommandations de l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la Qualité des Établissements et Services Sociaux et médico-sociaux (ANESM).



Une évaluation individuelle est prévue chaque année par les RDS. Dans les faits, elle est réalisée tous les deux ans pour l'un des organismes; et « *de manière informelle tout au long de l'année* » dans l'autre. En outre, les deux structures n'ont jusqu'à présent pas disposé d'outils de gestion permettant de savoir précisément qui est formé ou ne l'est pas. Du coup, le système est avant tout basé sur les demandes émanant de la propre initiative des salariées ou des suggestions des RDS, plutôt que sur une détection systématique des besoins des salariés.



Cette lacune a d'ailleurs été prise en compte par l'un des organismes, qui s'est équipé d'un logiciel de gestion des ressources humaines qui doit lui permettre de suivre la formation au niveau des dossiers de chaque salarié et permettre ainsi de reconstituer aisément son parcours. Le directeur prévoit d'intégrer les nouvelles informations collectées au bilan social de 2012.

Une information qui ne serait pas toujours diffusée à tous...

Des témoignages soulignent d'une manière générale que l'information sur les formations proposées et les perspectives de mobilité est généralement bien faite et plutôt accessible du moment où l'on est intéressé pour se professionnaliser. Des personnes ayant la volonté de se former et d'évoluer disent avoir pu obtenir les informations nécessaires pour leur projet sur le principe du droit individuel à la formation, les remises à niveau, les formations internes, la constitution d'un dossier de validation des acquis et de l'expérience, les diplômes...



Mais parmi les intervenantes interrogées, certaines estiment que l'information ne serait pas diffusée à tous de la même façon.

« *Je connais certaines personnes qui ont passé leur diplôme. On leur a demandé de le passer et moi jamais... Je ne sais pas du tout pourquoi, si je rentrais ou non dans les critères...* »

« *Aujourd'hui, j'ai la perspective de valider mes acquis (...). Mais on ne m'a jamais parlé de cette évolution possible avant! Jamais! Je ne savais pas... Alors même que dans mon travail je faisais des choses relevant du niveau d'une*

auxiliaire de vie! Je ne savais même pas qu'il fallait pas avoir un diplôme pour les faire! Et je m'en suis rendu compte très tard, ainsi que les salaires étaient différents. »

Un possible effet générationnel est indiqué pour l'accès au DEAVS, en raison de la réduction des moyens alloués à la formation au cours des dernières années, et aux possibilités de rémunérer des personnes diplômées.

« *À une époque on a beaucoup formé. Je suis arrivée en 2007, il y avait des financements jusqu'au jour où le Conseil Général a mis en place des quotas. C'est à partir de ce moment-là qu'on n'a plus remplacé les auxiliaires de vie sociale parties à la retraite. On a donc formé les catégories B en privilégiant: 1. celles qui le demandent et, 2. les secteurs ayant beaucoup de repas et de week-end, comme Béziers ou Sète.* »



En outre, des personnes d'origine européenne – appartenant aux mêmes générations que les auxiliaires de vie ayant bénéficié d'une mobilité professionnelle et ayant elles aussi plus d'une dizaine d'années d'expérience dans le secteur – constatent a posteriori avoir « stagné » dans leur carrière en la comparant à celle d'autres intervenantes, et que leurs compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur :

« *Je veux progresser et évoluer dans le secteur. Dans une précédente association, j'ai fait beaucoup de gardes de nuit et d'aide à domicile, de ménages... J'y ai suivi des formations pour travailler auprès de personnes handicapées physiques et mentales, mais je voulais passer auxiliaire de vie. On m'avait dit que ce n'était pas possible. Là, j'ai quand même posé la question et je rencontre le directeur pour voir comment procéder car je ne connais pas les démarches.* »



Des facteurs personnels (précarité, temps partiel, employeurs multiples, charges de famille, problèmes de santé...) peuvent aussi inciter certaines intervenantes – en particulier de sexe féminin – à ne pas solliciter leur droit à la formation ni une mobilité une fois en poste :

« *Moi j'ai besoin de travailler alors je ne regrette pas de ne pas m'être formée car j'aime ce que je fais... On a parlé du projet de passer*

le DEAVS avec l'association il y a quelques années, puis plus rien... Puis quand on est dans le boulot, on n'a pas le temps et ça ne changera rien de toute façon... Enfin, sauf le salaire (...). Je ne dirai pas que j'ai été freinée, mais le problème c'est qu'on n'en parle pas assez souvent entre nous et puis il y a le train-train... »

« Je ne cherche pas à passer le DEAVS car j'ai très mal au dos et j'ai du mal à soulever les gens. »

Des sentiments contrastés sur les perspectives d'évolution

Parmi les personnes interrogées, les intervenantes d'origine européenne expriment de manière très nette une plus grande satisfaction sur leur parcours professionnel, comparé à leurs homologues d'origine extra-européenne. Elles semblent aussi davantage faire respecter leur droit et maîtriser leur parcours professionnel (c'est également le cas de l'unique intervenant de sexe masculin à avoir été interrogé) :

Employée à domicile, 40 ans : « Mon salaire a beaucoup évolué grâce à l'ancienneté. Je gagne 9,95 € de l'heure, soit 1 400 ou 1 500 € par mois, parce que je fais des nuits en plus dans une maison de retraite. »

Intervenante non diplômée mais avec expérience en tant qu'aide soignante, 30 ans : « J'ai évolué car au départ je ne travaillais que 25 heures par mois, aujourd'hui 150 heures ! Dans cette association, si on est performant et qu'il n'y a pas de problèmes, alors les heures montent : on n'est pas des pions. Je suis bien lotie par rapport à certains collègues et c'est pour ça que je reste ! Il y en a qui ne font que des ménages, le plus dur et le plus fatigant, ou d'autres qui n'ont que des personnes âgées à des stades avancés d'Alzheimer ! Moi c'est garde d'enfants et personne âgée plutôt en bonne santé. »

Auxiliaire de Vie Sociale, 25 ans : « J'ai évolué sur plein de choses : salaire et surtout le CDI. Contrairement en maison de retraite, je n'ai plus le stress de la fin de mois en CDD, à savoir comment je vais payer le loyer... Je peux avoir des projets. Et puis les missions, c'est presque « comme à la maison » sans personne pour ob-

server comment je fais. Ce n'est pas moins dur mais différent. »

Agent à domicile, 52 ans : « Je n'ai jamais suivi de formation, cela ne m'intéresse pas... Mais dans certaines réunions, on nous indiquait certains trucs de base. Je ne suis donc pas auxiliaire de vie et il y a donc un tri à ce niveau-là dans les missions qu'on me donne : si il y a besoin de maîtriser des gestes et postures, ce n'est pas pour moi. Je suis agent à domicile donc je fais a priori du ménage, les courses, l'aide aux repas etc.. Moi, je ne m'occupe pas de maladie ou de handicap car c'est le rôle des auxiliaires de vie, ça ! »

Une autre intervenante d'une cinquantaine d'années – également d'origine européenne – indique avoir été soutenue, dans le cadre d'une reconversion professionnelle par l'association où elle travaille aujourd'hui, en étant recrutée au cours de sa formation jusqu'à l'obtention du DEAVS :

« J'ai une formation d'aide comptable mais n'ai pas trouvé de travail dans ma branche. J'ai travaillé dans la grande distribution mais ça n'allait pas (...). J'ai fait un bilan de compétence avec Fongecif pour me réorienter vers les personnes en perte d'autonomie. J'ai suivi une formation que je juge indispensable pour intervenir et j'ai passé le diplôme certifié par l'État. À savoir qu'on n'est pas nombreuses à l'avoir et on est en voie de disparition car ils préfèrent embaucher des personnes moins diplômées donc payées moins cher. »



La même satisfaction ne se retrouve pas parmi les personnes d'origine extra-européenne interrogées. L'une d'elles – du même âge que la précédente et également en reconversion professionnelle – n'a pas eu accès à la formation professionnelle qu'elle souhaitait et à laquelle elle aurait pu accéder : diplômée de l'enseignement supérieur dans son pays d'origine, sans avoir pu le faire valoir en France, elle s'était orientée après plusieurs expériences professionnelles et l'ouverture de droits aux Assedic vers le secteur de l'aide à la personne, dans lequel travaillaient plusieurs personnes qu'elle connaissait et dont les diplômes ne requièrent pas de condition de nationalité :

« J'ai fait une formation pendant trois mois, financée par le chômage avec l'objectif convenu

de sortir auxiliaire de vie et accéder ainsi à autre chose en terme de salaire et de formation. Mais je me suis aperçue que les 6 modules que j'avais passés n'étaient pas pris en compte quand j'ai été embauchée ! Je ne les avais pas tous passés... Pourtant pour faire le ménage et s'occuper des personnes, je pense qu'il ne faut pas être sorti de St-Cyr ! »



Dans l'un des organismes, l'évocation d'inégalités de la part d'intervenantes d'origine extra-européenne pointe également la nature des missions proposées, perçues comme un frein à toute évolution, en étant par exemple cantonnée à des tâches de ménage, même si les personnes concernées possèdent une expérience dans le secteur et que celle-ci est en principe prise en compte dans les critères de recrutement et d'affectation :

Agent à domicile récemment entrée dans le secteur : « J'ai une tendinite à force de laver les vitres pour les personnes exigeantes et avec le repassage où il faut rester debout... Je n'ai pas le choix car c'est ça l'aide à la personne, c'est de l'accompagnement au ménage. »

Agent à domicile avec 12 ans d'ancienneté : « C'est la RDS qui décide des missions. Je fais un enchaînement de ménages, or j'aime le contact avec les personnes âgées. Ce qui ne m'intéresse pas c'est ça : faire du ménage. Or actuellement je ne fais que ça. Alors que j'avais fait beaucoup plus d'accompagnement dans les précédents organismes. Je sais même changer une personne alitée, je sais m'en occuper ! Je l'ai fait et l'ai indiqué à mon employeur. Mais on m'a dit que comme je n'avais pas le diplôme, on ne me donne pas de mission comme ça. »

Agent à domicile avec 10 ans d'ancienneté : « Je fais x heures par mois, mais ça ne m'intéresse pas de monter mes heures car j'ai beaucoup de ménage et peu de personnes âgées. Ça m'énerve un peu de travailler plus pour du ménage... »

Dans l'autre organisme, les agents à domicile d'origine extra-européenne interrogées acceptent fréquemment des tâches en plus ou en dehors de leurs missions habituelles d'agent à domicile (transfert de charge et change) ; alors que les agents d'origine « européenne » disent refuser ces tâches :

Agent à domicile d'origine maghrébine, 50 ans : « En ce moment, je fais des remplacements. Le soir pour donner à manger à une personne âgée et le ménage et les courses. Je fais souvent le ménage. Là, j'ai une personne handicapée, je lui donne à manger et fais sa chambre, et autrement les infirmières viennent mais je ne fais pas les changes... Je n'ai pas le diplôme donc une auxiliaire de vie doit intervenir... Mais des fois, ça m'arrive de devoir faire le change du soir car comme il y a peu de monde pour intervenir, donc je l'ai toujours... »

Agent à domicile d'origine maghrébine, 50 ans : « Alors mes acquis sont là, mais le salaire non ! Je m'en suis rendu compte chez un précédent employeur en parlant avec une collègue qui est devenue AVS et qui était bien mieux payée que moi alors que l'on faisait la même chose ! »



Enfin, il faut souligner, parmi les personnes figurant dans les fichiers du personnel qui nous ont été communiqués, que tous les salariés porteurs de noms et/ou prénoms évoquant une « origine maghrébine » sont en catégorie A (agent à domicile ou aide-ménagère selon l'organisme) ; quels que soient leur ancienneté et leur profil.



3. Synthèse et préconisations

Rappel des principaux constats effectués

Le diagnostic présenté dans les pages précédentes a été réalisé dans deux OSP, en s'intéressant à la fois aux perceptions des salariés sur la question des discriminations, et aux risques éventuels de discriminations dans les procédures et les pratiques de ressources humaines.

Ce secteur d'activité souffre d'un manque de reconnaissance, avec des tâches perçues comme requérant des qualités « naturellement féminines » plutôt que des savoirs et des compétences ; et une main-d'œuvre essentiellement féminine, le plus souvent peu qualifiée. Ce sont précisément **le manque de reconnaissance et la précarité des emplois** que les différents acteurs interrogés (responsables de structure, RDS et intervenantes) mettent **au premier rang de leurs préoccupations** ; sans toutefois négliger la question des discriminations. Mais celle-ci apparaît pour la plupart des personnes comme un sujet complexe et difficile à maîtriser nécessitant une expertise et/ou un accompagnement pour l'aborder en interne (Pléiades Emploi Services Hérault étant repéré comme acteur ressource sur la question des discriminations par les directeurs des OSP interviewés). En outre, le sujet concernerait avant tout des demandes de clients et le phénomène serait sous-estimé par les différents acteurs. De l'avis de plusieurs directeurs et RDS interrogés, les deux organismes audités ne seraient donc pas vraiment concernés par la question en tant qu'employeur ; d'autant que des outils et procédures RH ont été mis en place pour une gestion plus objective des recrutements ; et que des efforts sont faits par ailleurs pour garantir le principe de non-discrimination dans les interventions auprès des clients.

De fait, plusieurs témoignages soulignent **l'existence de demandes discriminatoires** de la part de certains clients. Ces demandes invoquent avant tout l'origine des intervenantes – avec le rejet fréquent de personnes d'origine maghrébine – mais elles peuvent également porter sur les critères du sexe, de l'âge ou de l'apparence physique. Face à ces injonctions, les RDS s'avouent le plus souvent démunies, **en manque d'arguments** pour résister et avec le souci d'assurer coûte que coûte les prestations en veillant à la satisfaction des clients. Même si des stratégies permettent parfois de surmonter ces réticences, de nombreuses demandes discrimi-

natoires sont finalement avalisées. Les intervenantes concernées, lorsqu'elles ont conscience d'avoir été discriminées, déclarent avoir été **peu soutenues par leur employeur**, et vécu ces situations comme un déni de leurs compétences. La plupart des cas de discrimination restent d'ailleurs sous une forme uniquement orale – que ce soit dans la formulation des demandes comme dans leur traitement – et ils sont très rarement signalés à la direction des deux structures.

Celles-ci soulignent pour leur part **les efforts réalisés pour objectiver la gestion des recrutements** : à défaut de pouvoir modifier les représentations et les stéréotypes de certains clients, il s'agit en particulier de veiller à ne pas discriminer dans les embauches. Plusieurs outils et procédures ont ainsi été conçus (objectivation du tri des CV, listing des compétences attendues...) pour mieux identifier les compétences attendues et objectiver la sélection des candidatures. Mais le diagnostic a montré que **les consignes ne sont pas toujours connues et encore moins appliquées** par les personnes en charge des recrutements. En effet, la sélection des candidatures repose avant tout sur des **pratiques informelles**, avec la prise en compte de critères autres que les seules compétences, et sans assurer la traçabilité des décisions prises à chaque étape. L'urgence dans laquelle les besoins en personnel doivent être satisfaits et la difficulté à trouver des candidatures incitent en effet à privilégier souvent les critères de disponibilité mais aussi de « feeling » auprès des clients ; avec le risque d'écarter les profils pour lesquels des réticences seraient à craindre de la part de certains clients.

Des constats similaires ont été faits à propos de la gestion des affectations, qui s'effectuent également dans l'urgence afin d'assurer une continuité de service. Là aussi, il existe un **risque d'anticiper les réticences d'un client**, en évitant de lui affecter certaines intervenantes pour des raisons liées à leur origine, sexe, âge, apparence physique... Plusieurs intervenantes soulignent d'ailleurs leur **méconnaissance des critères motivant les affectations, les annulations ou les changements de mission** lorsque des « insatisfactions » et des « prestations non conformes » sont signalées. L'isolement dans lequel les intervenantes travaillent et l'absence de réponse institutionnelle de la part de l'employeur peuvent ainsi être vécus comme des injustices, avec de possibles impacts sur leur santé et leur parcours professionnel.

Concernant précisément ces parcours professionnels, les deux organismes ont établi un plan de formation, mais ils ne disposent **pas d'outils permettant d'avoir une vision globale des salariées qui ont ou non été formées**. Quant aux intervenantes interrogées, elles reconnaissent le plus souvent disposer d'informations sur les formations et les mobilités, mais avec pour certaines – en particulier les personnes d'origine extra-européenne – **le sentiment d'inégalités de traitement et d'une stagnation professionnelle**.

Actions préconisées

Ces différents constats conduisent en premier lieu à ce que des actions de prévention et de sensibilisation aux risques discriminatoires soient poursuivies dans le secteur des services à la personne, et à veiller à l'appropriation par les différents acteurs concernés du **Guide pratique pour l'égalité de traitement dans les services à la personne**, réalisé par Pléiades Emploi Services Hérault avec l'appui d'OPALE, qui rassemble à la fois un rappel du cadre légal et des outils pour interroger et améliorer les pratiques existantes.

Il importe en effet de renforcer la sensibilisation, non seulement auprès des salariés, mais aussi des clients – comme le suggèrent plusieurs personnes interrogées – en rappelant là aussi le cadre légal et par une prise de conscience de l'importance des stéréotypes dans les processus discriminatoires. En effet, il importe de **souligner la responsabilité pénale du client qui formule une demande discriminatoire, et de l'employeur qui reproduit cette demande** en la consignait dans ses fichiers de gestion RH et/ou en l'appliquant dans ses pratiques de recrutement et d'affectation.

Des rappels s'imposent également sur le fait **qu'il suffit d'un cas de discrimination avéré pour risquer des poursuites judiciaires**: l'argument fréquemment invoqué selon lequel les cas de discriminations seraient « rares » ou qu'ils ne concerneraient qu'une partie des demandes des clients est donc infondé, et ne protège en aucun cas les personnes concernées d'éventuelles poursuites.

Il convient aussi de rappeler qu'une organisation de travail, dans le cas où elle serait mise en cause par des éléments objectifs laissant supposer une discrimination, est dans **l'obligation d'apporter des éléments démontrant qu'elle a mis en œuvre les**

moyens d'assurer l'égalité de traitement – suivant le principe juridique de « l'aménagement de la charge de la preuve » : l'absence d'outils permettant une traçabilité des décisions prises lors des recrutements mais aussi dans la gestion des affectations constitue donc pour les deux organismes audités un risque réel.

Ces actions de sensibilisation nécessiteraient plus globalement de s'appuyer sur :

- **une volonté clairement affichée par la direction** de chaque organisme de lutter contre toutes les formes de discriminations impliquant l'un ou plusieurs des 18 critères prohibés ;
- **la réalisation de supports de communication destinés aux salariés**, afin de les sensibiliser au principe de non-discrimination, en leur rappelant leurs droits et en les sensibilisant également à l'acceptation de la diversité dans les équipes et auprès des clients ;
- **la réalisation de supports de communication destinés aux clients**, afin de les sensibiliser au principe de non-discrimination, leur rappeler qu'ils doivent respecter les obligations légales dans la formulation de leur commande, tout autant que les OSP en tant qu'employeur ;
- **la mise en place d'un système de signalement** permettant de faire remonter les cas de discrimination, ou perçus comme tels, afin de favoriser l'émergence d'espaces de parole pour exprimer et analyser des situations vécues comme « discriminatoires ». Cela passe par l'implication des différents acteurs concernés (intervenantes, clients, responsables de service et de secteur, représentants du personnel...), la conception d'une fiche de signalement spécifique avec mode d'emploi, et la désignation d'une personne-ressource à l'interne.

➡ Agir au niveau des directeurs de structure

En plus d'être garants de la mise en œuvre des différentes préconisations indiquées par la suite, les directeurs des deux structures sollicitées ont besoin d'être davantage accompagnés. En effet, s'ils ont conscience de la complexité de la problématique discriminatoire dans leur secteur, ils soulignent cependant que des cas de discriminations ne leur sont que rarement signalés, et qu'ils manquent également d'outils pour vérifier le respect de l'égalité de traitement par les services dont ils sont responsables.

Les besoins exprimés impliquent donc :

- **des formations** pour leur permettre d'aborder en connaissance de cause la question des discriminations et des stéréotypes tant avec les salariés que les clients ;
- l'introduction dans le bilan social **d'indicateurs de suivi de l'activité RH** (composition des candidatures reçues, sélectionnées ou refusées ; demandes de formations ou de mobilité satisfaites ou non ; salariés formés ou non...) – indicateurs permettant de repérer d'éventuelles inégalités de traitement, mais également d'évaluer l'efficacité des actions engagées.
- **des échanges réguliers avec les différents acteurs du secteur des services à la personne et l'implication de partenaires institutionnels** (Conseil Général, DRJSCS, DIRECCTE, Pôle Emploi...) , avec la désignation éventuelle d'un référent sur la question, afin d'accompagner la mise en œuvre des préconisations indiquées par la suite. Il s'agirait également d'interroger les circuits d'accès aux formations et à l'emploi pour les populations potentiellement discriminées en raison de l'origine ou d'autres critères prohibés.

➡ Agir au niveau des responsables de secteur

Les RDS se trouvent par leur fonction au cœur du système de production des discriminations dans les OSP, tant dans la prise en compte des demandes des clients que dans leur gestion des ressources humaines. En l'absence de consignes suffisamment

explicites de la part de leur Direction, mais aussi d'outils de gestion RH et d'argumentaires, elles s'estiment donc démunies pour résister à des demandes discriminatoires émanant de clients et pour prévenir les risques discriminatoires dans leurs pratiques de recrutement et d'affectation.

Les besoins exprimés impliquent donc :

- **des formations** leur permettant d'aborder en connaissance de cause la question des discriminations et des stéréotypes tant avec les intervenantes que les clients ;
- **une appropriation des outils RH** déjà à leur disposition mais qui restent ignorés ou non utilisés : fiches de postes, procédure générale de gestion des ressources humaines, fiches techniques d'analyse des besoins en recrutement, grilles d'évaluation des candidatures, procédures à suivre en matière de recrutement...

Concernant spécifiquement la prise en compte des demandes des clients, des actions sont nécessaires pour :

- **promouvoir et diffuser des « bonnes pratiques »** déjà mises en œuvre de manière individuelle pour résister à des demandes discriminatoires, en faisant en sorte de rappeler le cadre légal, réorienter sur les compétences des intervenantes, préparer si besoin l'accueil de l'intervenante et l'accompagner lors de la première intervention...
- organiser des réunions régulières de concertation pour **identifier des difficultés spécifiques et des besoins d'outils complémentaires** : argumentaires permettant de contrer d'éventuelles demandes discriminatoires de la part de clients ¹⁷ ; guide indiquant les démarches à suivre dans différentes situations discriminatoires...
- impliquer des partenaires externes – tels que le Conseil Général – afin notamment

¹⁷. En s'inspirant des outils déjà mis en œuvre dans le cadre du projet européen Equal « Égalité, citoyenneté : Entreprendre pour la diversité » : Guide pratique pour l'égalité de traitement dans les services à la personne de Pléiades Emploi Services Héroult, ou encore dans le cadre de projets européens Equal LATITUDE et ESPERE avec la collaboration d'intermédiaires de l'emploi, et qui peuvent être téléchargés sur les sites internet suivants : www.latitudeequal-discrimination.eu et www.acse.fr.

de **signaler les clients formulant des demandes discriminatoires**, mais également pour contribuer à la diffusion de « bonnes pratiques »...

Concernant spécifiquement la gestion des recrutements et des affectations, des actions sont nécessaires pour :

- **veiller à diversifier les canaux de diffusion des offres et de recrutement**, afin d'attirer une grande diversité de profils. Il s'agit donc de poursuivre les partenariats ;
- **préciser les compétences attendues sur chaque métier, ainsi que les moyens d'évaluer** de manière objective les candidatures lors de l'examen des CV et en entretien, en s'appuyant sur l'outil de positionnement professionnel réalisé par Pléiades Emploi Services Hérault, et en ayant recours à des méthodes de recrutement par simulations (Pôle Emploi, Maison témoin, etc.) ;
- **veiller à ne pas anticiper les éventuelles demandes discriminatoires**, afin d'éviter d'écarter des candidatures ou encore de sélectionner des intervenantes sur la base de critères discriminatoires ;
- **sensibiliser les personnes en charge des recrutements sur les risques discriminatoires liés à la prise en compte de critères subjectifs** (attitude, éducation, motivation, « feeling » avec les clients...) ou à des contraintes organisationnelles et pratiques (disponibilité...) ;
- **sensibiliser les personnes en charge des affectations sur le risque de figer les intervenantes dans des rôles prédéfinis et stéréotypés**, afin d'éviter notamment des phénomènes « d'ethnisation » des interventions les plus contraignantes ou d'une répartition sexuée en fonction de tâches perçues comme « naturellement » plutôt féminines ou plutôt masculines ;
- **anticiper autant que possible les besoins** afin d'éviter d'effectuer des recrutements ou des affectations « dans l'urgence », car il s'agit de situations favorables à l'expression de stéréotypes à la base de pratiques discriminatoires ;
- **faire en sorte que les RDS ne soient pas**

seules en charge à la fois des recrutements et des affectations, afin d'éviter qu'elles n'anticipent lors de la sélection des CV de possibles difficultés de management, avec la tendance à recruter « quelqu'un qui nous ressemble ». Il faut d'ailleurs souligner que cette préoccupation a déjà été prise en compte dans l'un des deux organismes audités, avec un projet de réorganisation des services et des missions des RDS, afin de distinguer la gestion des relations avec les clients, le recrutement et la gestion des affectations ;

- mettre en place des outils de gestion permettant de **garantir la traçabilité des décisions** prises à chaque étape du recrutement, en enregistrant notamment les motifs invoqués pour justifier un refus ; et former les personnes à l'application de ces procédures et outils RH.

Concernant spécifiquement la gestion des formations et des mobilités, des actions sont nécessaires pour :

- **veiller à ce que les évaluations individuelles prévues chaque année soient effectivement réalisées** ; et à ce que ces évaluations individuelles permettent notamment de prendre en compte les besoins et souhaits de chaque salariée en matière de formation et de mobilité ;
- mettre en place un dispositif permettant **d'informer l'ensemble des salariées sur les opportunités en matière de formation et de mobilité** (verticale ou horizontale), en sensibilisant les personnes en charge de la gestion des formations et des mobilités au risque que certaines salariées « s'auto-discriminent » en ne sollicitant pas leur droit à la formation ou à une mobilité à cause de facteurs personnels (précarité, temps partiel, employeurs multiples, charges de famille, problèmes de santé...) ;
- mettre en place des outils de gestion permettant **d'identifier les personnes ayant ou non bénéficié de formations, ainsi que celles ayant ou non connu une mobilité**. Il faut d'ailleurs souligner que l'un des deux organismes audités s'est d'ores et déjà équipé d'un logiciel de gestion des ressources

humaines qui doit permettre de suivre les formations effectuées par chaque salariée (avec l'objectif de disposer au final ainsi des « parcours de formation »); et il est prévu que les informations collectées soient intégrées dans le prochain bilan social.

➡ Agir au niveau des intervenantes

Les intervenantes sont souvent personnellement confrontées à des situations discriminatoires, qu'elles en soient victime ou témoin. Elles ont toutefois du mal à les repérer face à la complexité du sujet. Certaines dénoncent en outre l'absence de réponse institutionnelle, des non-dits et un sentiment d'injustice et d'isolement face à des décisions qui leur semblent arbitraires en matière de recrutement, d'affectation, de formation et de mobilité; mais aussi dans la gestion des « dysfonctionnements » éventuellement signalés dans le cadre des interventions. Elles manquent souvent d'information sur leurs propres droits; alors qu'elles estiment être plutôt bien informées du principe de non-discrimination qu'elles ont à appliquer vis-à-vis des clients chez qui elles interviennent.

Les besoins exprimés impliquent donc:

- **des formations** leur permettant d'aborder en connaissance de cause la question des discriminations et des stéréotypes tant avec leurs responsables que leurs clients, ainsi qu'une sensibilisation à la diversité au sein des équipes et dans le cadre des interventions chez les clients;
- **la mise en place d'un dispositif de signalement, d'accompagnement et d'écoute** en cas de discriminations avérées ou supposées, en mobilisant les différents acteurs internes (tels que l'employeur, les représentants du personnel...) ou externes (la DIRECCTE, associations locales, défenseur des droits...) pouvant tenir le rôle de personnes-ressources;
- **la diffusion des informations à l'interne** (critères de recrutement et d'affectation, opportunités de formation et de mobilité...), et rompre ainsi le sentiment d'injustice dont se plaignent – à tort ou à raison – les personnes lorsqu'elles s'estiment mal informées et isolées dans leur travail au quotidien;

- **l'organisation régulière de réunions de concertation** pour identifier les difficultés rencontrées auprès des clients et collecter le cas échéant de « bonnes pratiques » mises en œuvre; et plus globalement pour une meilleure prise en compte des besoins des salariés en matière de planning, de déplacements, de formations ou de mobilité.

Concernant spécifiquement l'interface avec les clients, des actions sont nécessaires pour promouvoir:

- l'interconnaissance entre les intervenantes et **l'acceptation de la diversité au sein des équipes** (ex: tutorat);
- **la diffusion de « bonnes pratiques »** déjà mises en œuvre de manière individuelle face à des propos ou des demandes discriminatoires de la part des clients, en faisant en sorte de rappeler le cadre légal, réorienter sur les compétences...
- les moyens de **faire remonter les situations de discrimination dont elles sont témoins ou victimes** pour permettre à l'employeur d'agir et faire respecter les droits des salariées.



Annexe

Définition des emplois [Source : Convention collective de la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile signée le 21 mai 2010. p. 42-46].

A.1. Agent(e) à domicile

Finalité :

- Réalise et aide à l'accomplissement des activités domestiques et administratives simples essentiellement auprès des personnes en capacité d'exercer un contrôle et un suivi de celles-ci.

Principales activités :

- Réalise les travaux courants d'entretien de la maison.
- Assiste la personne dans des démarches administratives simples.

Conditions particulières d'exercice de la fonction :

- Ne peut intervenir habituellement et de façon continue chez des personnes dépendantes, ni auprès de publics en difficulté.
- Exerce sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique.

Conditions d'accès/Compétences :

- Test et entretien d'embauche.
- La maîtrise de l'emploi est accessible immédiatement avec les connaissances acquises au cours de la scolarité obligatoire et/ou une expérience personnelle de la vie quotidienne.

B.1. Employé(e) à domicile

Finalité :

- Réalise et aide à l'accomplissement des activités domestiques et administratives essentiellement auprès de personnes ne pouvant plus faire en totale autonomie et/ou rencontrant des difficultés passagères.
- Assiste et soulage les personnes qui ne peuvent faire seules les actes ordinaires de la vie courante.

Principales activités :

- Aide les personnes dans les actes essentiels de la vie quotidienne.
- Aide les personnes dans les activités de la vie quotidienne.

Conditions particulières d'exercice de la fonction :

- Exerce sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique.

Conditions d'accès/Compétences :

- En cours d'accès au diplôme d'État de Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale par formation ou par validation des acquis et de l'expérience dans les conditions qui seront définies par réglementaire.
- En cours d'accès du diplôme d'auxiliaire de vie sociale soit par la formation soit par la VAE, ou titulaire d'un des diplômes, certificats ou titres suivants :
 - BEP carrière sanitaire et sociale
 - BEPA option services, spécialité services aux personnes

.../...

- BEPA option économie familiale et rurale
- CAP agricole, option économie familiale et rurale
- CAP agricole et para-agricole employé d'entreprise agricole option employé familial
- CAP petite enfance
- CAP employé technique de collectivités
- Titre assistant de vie du Ministère du Travail
- Titre employé familial polyvalent
- Brevet d'aptitudes professionnelles assistant animateur technique

La classification dans cette catégorie requiert une maîtrise des outils et techniques de base nécessaires à l'emploi.

C.1. Auxiliaire de vie sociale

Finalité:

- Effectue un accompagnement social et un soutien auprès des publics fragiles, dans leur vie quotidienne.
- Aide à faire (stimule, accompagne, soulage, apprend à faire) et/ou fait à la place d'une personne qui est dans l'incapacité de faire seule les actes ordinaires de la vie courante.

Principales activités:

- Accompagne et aide les personnes dans les actes essentiels de la vie quotidienne (aide à la mobilité, aide à la toilette, aide à l'alimentation...).
- Accompagne et aide les personnes dans les activités ordinaires de la vie quotidienne (aide à la réalisation des courses, aide aux repas, travaux ménagers).
- Accompagne et aide les personnes dans les activités de la vie sociale et relationnelle (stimule les relations sociales, accompagne dans les activités de loisirs...).
- Participe à l'évaluation de la situation et adapte son intervention en conséquence.
- Coordonne son action avec l'ensemble des autres acteurs.

Conditions particulières d'exercice de la fonction:

- Exerce sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique.

Conditions d'accès/Compétences:

- Diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS) ou du CAFAD (sont dispensées de cette condition les personnes titulaires d'un diplôme d'État de Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale qui justifient d'une expérience professionnelle dans un emploi d'intervention à domicile d'au moins six mois).
- Mention complémentaire « Aide à domicile ».

La classification dans cette catégorie requiert une bonne maîtrise des outils de base nécessaire à l'emploi.



DISCRIMINER

ne rend service à personne



Pléiades Emploi Services Hérault

Pôle de développement des services à la personne

— www.pes34.com — 04.99.237.239