



Synthèse

Qualité de service et qualité des emplois dans les services à la personne

Regards croisés des employeurs, des salariés et des usagers

Dans un contexte de développement de la filière, de multiplicité des acteurs, d'un mouvement des entreprises du secteur vers la certification et la mise en lumière de la problématique de l'emploi,

Le Pôle Service à la Personne (PSP) PACA, labellisé PRIDES (Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique) a souhaité lancer une étude sur **la qualité de services et qualité d'emplois dans le champ des services à la personne.**



Cette étude a pu être menée en collaboration avec l'Université de la Méditerranée et l'intervention de **Brigitte Lê Van**, étudiante en Master professionnel « Ressources Humaines – Management de projets en Economie Sociale ».

[Etude complète téléchargeable sur www.psppaca.fr](http://www.psppaca.fr)

novembre 2008

I. PRESENTATION ET CADRE DE L'ETUDE

1. Objectif

Croiser les visions des différentes parties prenantes – **employeurs, salariés et usagers** – sur la qualité des services et qualité des emplois pour :

- o Interroger la notion de qualité de service dans le secteur : quelles approches, quels liens avec la qualité des emplois, la proximité et le prix ?
- o Poser la question d'un cadre d'excellence dans le secteur.

2. Méthode

A. Les employeurs et autres organismes

L'étude s'appuie sur un échantillonnage pragmatique (selon un choix raisonné) de 17 organisations agréées qualité, dont la composition va de moins de 20 salariés à plus de 500. 76% sont des associations et 24% sont des entreprises à but lucratif. Elles sont réparties sur les 3 départements des Bouches du Rhône, du Vaucluse et des Alpes de Haute Provence.

Toutes ces structures interviennent dans les grands domaines d'activité suivants :

- services d'aide à la famille
- services d'aide à la vie quotidienne
- services d'aide aux personnes âgées et aux personnes handicapées

Une part importante de leur activité est réalisée en mode prestataire. Une seule organisation intervient uniquement en mode mandataire.

D'autres organismes du champ des services ont été interrogés dans le cadre de l'étude : groupement d'employeurs, unions, fédérations, plate-forme, conseils généraux, groupes de protection sociale, émetteur de titres

B. Les salariés

Ils sont 34 à avoir été interviewés dans le cadre de l'étude. Ils font partie de 8 structures sur les 17 précédemment identifiées. 65% travaillent pour une association, 35% pour une entreprise lucrative.

Ils sont tous répartis sur les départements des Bouches du Rhône et du Vaucluse. L'étude s'est attachée à enquêter en priorité auprès du personnel qui réalise les prestations de service.

C. Les usagers bénéficiaires des services

Ils sont 21 à avoir été interrogés dans le cadre de l'étude. 3 structures sur les 8 précédemment identifiées ont bien voulu participer à cette étape de la recherche. 48% de ces usagers utilisent les services d'une association, 52% les services d'une entreprise à but lucratif.

Ils sont tous répartis sur les départements des Bouches du Rhône et du Vaucluse, selon la typologie suivante :

- 14% de personnes âgées
- 48% de personnes âgées dépendantes
- 10% de personnes handicapées
- 29% d'actifs

Les services d'aide à la vie quotidienne concernent l'ensemble des usagers.

II. LES RESULTATS DE L'ETUDE

1. Les critères définissant la qualité de service

A. Pour les employeurs et autres organismes

1. Prise en compte de l'utilisateur : identification du besoin, personnalisation et adéquation du service (82%)
2. Politique RH : recrutement, formation, dialogue social... (56%)
3. Mesure de la qualité de service : enquête, charte, label... (52%)
4. Coproduction de services (lien social, coordination...) (48%)
5. Certification qualité (44%)

Commentaires :

- la mesure de la qualité du service est plus essentielle pour les entreprises à but lucratif. Celles-ci se positionnent clairement sur la certification (considérée comme une approche un peu trop « bureaucratique » par les associations)
- l'importance de la coproduction de service et du rapport social de ces activités pour les autres organismes (financeurs, unions, fédérations...).

B. Pour les salariés

1. Prise en compte de l'utilisateur : compréhension de la demande et importance du rapport social (85%)
2. Réalisation des services attendus (59%)
3. Efficacité : organisation, autonomie, adaptation et réactivité (41%)
4. Fiabilité : ponctualité, honnêteté et discrétion (29%)

Commentaires : Les salariés montrent une appréhension peu claire de la démarche qualité et peuvent avoir des inquiétudes quant à la question de la standardisation et la normalisation des situations dans le cadre d'une démarche qualité

C. Pour les usagers

De façon pragmatique :

1. Réalisation des tâches demandées (adaptées à la demande) (67%)
2. La dimension relationnelle avec l'intervenant (52%)
3. L'entretien du domicile (référence au professionnalisme technique de l'intervenant) (33%)

Commentaires :

- Le choix d'une structure prestataire est lié au service « complet » proposé et à la simplification des démarches.
- Les usagers témoignent d'une grande satisfaction sur la rapidité de réponse à la demande et sur l'évaluation du besoin.
- Ils marquent l'importance de l'aide fiscale dans leur choix de consommer des services
- Peu de contrôle des interventions par les structures sont réalisées au domicile de l'utilisateur, et ce, principalement chez les personnes âgées et personnes dépendantes.
- Pour l'amélioration de la qualité de service, il est demandé un recentrage du rôle de la structure : meilleure gestion des plannings et rigueur des horaires, annonce du personnel absent et remplacement de celui-ci, suivi sur le terrain pour une meilleure adéquation à la demande.
- Les actifs ont des exigences très marquées sur la réalisation des tâches demandées, la qualité de la relation avec l'intervenant alors que les attentes des personnes dépendantes sont plus dispersées autour de l'entretien du domicile, la réalisation des tâches demandées, l'organisation de la structure et la relation avec l'intervenant.

Synthèse/ critères qualité de service

Pour les employeurs et autres organismes	Pour les salariés	Pour les usagers
1) Prise en compte de l'utilisateur : identification du besoin, personnalisation et adéquation du service (82%)	1) Prise en compte de l'utilisateur : compréhension de la demande et importance du rapport social (85%)	1) Réalisation des tâches demandées (adaptées à la demande) (67%)
2) Politique RH : recrutement, formation, dialogue social... (56%)	2) Réalisation des services attendus (59%)	2) La dimension relationnelle avec l'intervenant (52%)
3) Mesure de la qualité de service : enquête, charte, label... (52%)	3) Efficacité : organisation, autonomie, adaptation et réactivité (41%)	3) L'entretien du domicile (référence au professionnalisme technique de l'intervenant) (33%)
4) Coproduction de services (lien social, coordination...) (48%)	4) Fiabilité : ponctualité, honnêteté et discrétion (29%)	
5) Certification qualité (44%)		

2. Les critères définissant la qualité des emplois

A. Pour les employeurs et autres organismes

1. Les conditions de travail : dialogue social, rémunération, durée du travail... (85%)
2. La formation/professionnalisation (67%)
3. Le recrutement des salariés : la motivation, la fiabilité, l'autonomie... (60%)
4. Le management/encadrement : coordinateurs de terrain compétents, gestion individuelle (52%)
5. La reconnaissance du métier (26%)

Commentaires : les réponses diffèrent entre les employeurs et les autres organismes (financeurs, fédérations, unions, plateforme...). Les premiers qu'ils soient issus de l'économie sociale ou du secteur lucratif mettent clairement en avant les critères de conditions de travail et de recrutement ; les seconds s'appuient plus fortement sur les conditions de travail, la formation et la reconnaissance du métier.

B- Pour les salariés

► Leur vision sur les avantages du métier :

1. Le rapport social (importance de la dimension relationnelle) (59%)
2. La diversité du travail (18%)
3. L'autonomie (12%)
4. Choix de l'emploi du temps (9%)

Commentaires : 26% des salariés ne voient aucun avantage à leur métier

► Leur vision sur les inconvénients du métier :

1. Le niveau de rémunération (38%)
2. Le nombre de déplacements et leur coût (26%)
3. La pénibilité (24%)
4. Le manque de reconnaissance (18%)

► Leur vision globale des conditions de travail

Mise en avant des inconvénients :

1. Un métier peu reconnu (26%)
2. Un faible niveau de rémunération (21%)
3. Une pénibilité du travail (21%)

► Leur vision sur les possibilités d'évolution

60% des salariés voient des perspectives d'évolution par la formation alors que 35% des salariés ne voient aucune évolution possible

► Leur vision sur les qualités nécessaires demandées par le métier

1. Des capacités relationnelles (65%)
2. De la fiabilité (62%)
3. De l'efficacité (38%)
4. de la technicité (18%)

C. Pour les usagers

Ils jugent le métier de l'intervenant(e) à domicile comme :

1. nécessaire à l'évolution de la société actuelle (43%)
2. à valoriser compte tenu de conditions de travail difficiles (33%)

Le caractère nécessaire des métiers est exprimé par les personnes âgées (dépendantes ou pas). Les actifs mettent en avant les difficiles conditions de travail.

Synthèse/ critères de qualité des emplois

Pour les employeurs et autres organismes	Pour les salariés	Pour les usagers
1) Les conditions de travail : dialogue social, rémunération, durée du travail... (85%)	Sur l'appréciation globale :	1) Métiers nécessaires à l'évolution de la société actuelle (43%)
2) La formation/professionnalisation (67%)	1) Un métier peu reconnu (26%)	2) Métiers à valoriser compte tenu de conditions de travail difficiles (33%)
3) Le recrutement des salariés : la motivation, la fiabilité, l'autonomie... (60%)	2) Un faible niveau de rémunération (21%)	
4) Le management/encadrement : coordinateurs de terrain compétents, gestion individuelle (52%)	3) Une pénibilité du travail (21%)	
5) La reconnaissance du métier (26%)	26% des salariés ne voient aucun avantage à leur métier. 60% des salariés voient des perspectives d'évolution par la formation alors que 35% des salariés ne voient aucune évolution possible	

3. Les critères définissant la proximité et le prix des services pour les employeurs et organismes

Pour la proximité,

1. Le rapprochement géographique (86%)
2. La connaissance du domicile (36%)
3. La coproduction de services (24%)
4. La connaissance des territoires (12%)

La coproduction de service est particulièrement importante pour les associations et organismes ; de même que la connaissance des territoires

Pour le prix,

1. La nature de la prise en charge à domicile (42%)
2. La nature des ressources et moyens mis en œuvre (33%)
3. et comme 3^{ème} critère :

Les associations	Les entreprises à but lucratif	Les autres organismes
Les conditions de travail La formation/professionnalisation La proximité de service	Garantir un modèle économique (rentabilité de la structure)	

En conclusion,

- **Des approches différentes de la qualité de service qui reposent essentiellement sur le débat entre standardisation et personnalisation des services**
 - Pour les employeurs, les deux approches coexistent à des niveaux différents selon les cultures.
 - Pour les salariés, cela reste une question difficilement appréhendable mais la personnalisation est naturellement mise en avant.
 - Pour les usagers, la question semble plutôt conceptuelle et quelquefois en décalage avec les préoccupations concrètes de leur quotidien. Cependant, leurs attentes relèvent bien des deux notions : des services personnalisés dans le cadre d'une organisation efficace et permanente.
- **Un consensus sur le lien fort entre qualité des emplois et qualité de service**
- **Des attentes fortes des salariés en matière de qualité des emplois**
- **Une réalité qui rend difficile le concept d'excellence dans les services à la personne**

Des perspectives

Les enjeux de la qualité de service dans les services à la personne pourraient se situer sur deux niveaux principaux :

- **La recherche du point d'équilibre entre la personnalisation des services à la demande des usagers et la mise en œuvre de méthodes d'organisation et de production.**
- **Et l'amélioration des conditions de travail et des compétences des salariés du secteur (compétences techniques, relationnelles et organisationnelles)**

Au regard de ce double enjeu, la **coproduction de service** pourrait être une piste intéressante à approfondir.

- Car le rôle de l'usager est déterminant dans la construction de la définition de la qualité de service et de son évaluation (meilleure adéquation entre l'offre et le besoin) avec l'organisation ► connaissance mutuelle et coopération ► Elaboration de compromis pour une satisfaction commune.
- Car la participation (comme une forme de reconnaissance) de l'intervenant(e) à domicile, comme acteur central de la relation de service, est aussi nécessaire à la définition de la qualité de service.