

## 4.2

AIDE À DOMICILE :  
JEUNES ET SENIORS, MÊME COMBAT ?

Quand la satisfaction au travail  
tient au sens et à la reconnaissance<sup>1</sup>

*Francesca Petrella & Nadine Richez-Battesti<sup>2</sup>*

■ A l'heure où les besoins liés au vieillissement de la population ne cessent de croître, l'aide à domicile est confrontée à des difficultés de recrutement et de rajeunissement de ses effectifs, les conditions de travail difficiles<sup>3</sup> rendant ce secteur peu attractif. On y vient « par défaut », puisqu'il offre des débouchés pour des personnes peu qualifiées, de plus de 45 ans, qui souhaitent avoir des horaires flexibles et travailler à temps partiel afin de concilier vie familiale et vie professionnelle. Les témoignages du film « On n'est pas des femmes de ménage » vont dans ce sens :

*« C'est le seul endroit où, sans diplôme, on acceptait de me prendre à 50 ans, parce que c'est pas l'âge requis pour une caissière ou en boulangerie, il faut être jeune, mince... » ;*

*« C'est rarement une vocation, c'est un choix parce qu'il faut manger, nourrir ses enfants ».*

On considère généralement que la qualité de l'emploi est un des déterminants de la satisfaction au travail (Benz, 2005). Or, l'aide à domicile se caractérise par une satisfaction au travail importante en dépit de conditions de travail difficiles. Comment comprendre cette situation *a priori* paradoxale ? La littérature économique souligne le rôle des motivations extrinsèques dans la satisfaction au travail, et notamment le sens donné à leur travail par les salariés. Quels sont dès lors les déterminants de la satisfaction au travail des salariées de l'aide à domicile ? Comment ces dimensions plus subjectives de la satisfaction au travail affectent-elles la qualité de l'emploi ? Et comment rendre ce secteur plus attractif pour des salariées et notamment des salariées jeunes ?

Dans un premier temps, nous caractérisons la qualité de l'emploi à travers une

1. Cet article est issu d'une rencontre qui a eu lieu le 28 mars 2013 dans le cadre du Cycle de conférences sur « Qualité du Travail, Emplois de Qualité » organisé par le Pôle Régional Travail. L'objectif de cette rencontre était de croiser des regards d'universitaires et de praticiens autour de la qualité de vie au travail dans l'aide à domicile, à partir d'études menées par les différents partenaires et d'un film intitulé « On n'est pas des femmes de ménage », réalisé par *Moderniser sans Exclure* (voir Encadré 2 pour une présentation de la démarche).

2. Avec la collaboration de Sandie Badel (*Pôle Services à la Personne*), Michael Diebold (*Moderniser Sans Exclure*) et Yves-Michel Nalbandian (*Act-Méditerranée*).

3. Sur ce sujet, voir notamment Devetter & al. (2009) et Bailly & al. (2012).

définition multidimensionnelle, qui combine des facteurs objectifs et subjectifs. Nous mettons en évidence que, alors que les conditions de travail objectives dans ce secteur sont médiocres, les pratiques managériales et les dynamiques de professionnalisation qui se développent aujourd'hui sont susceptibles d'améliorer la qualité de l'emploi et la satisfaction au travail. Dans un second temps, nous ciblons notre analyse sur les déterminants de la satisfaction au travail des salariées de l'aide à domicile, en prenant appui sur différents travaux menés sur les organisations privées non lucratives. Dans un troisième temps, nous présentons les résultats de l'enquête Gestion des perspectives sociales (GPS) pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ces résultats confirment le fait que les motivations intrinsèques, liées à la nature du travail, semblent avoir plus de poids relativement aux motivations extrinsèques (liées principalement au salaire) des salariées. Les témoignages recueillis dans le film réalisé par *Moderniser sans Exclure* vont aussi dans ce sens. Ces résultats mettent aussi en avant le rôle du management et de l'encadrement dans la satisfaction au travail, rôle dont l'importance a été également soulignée par Marie Scotti, responsable de secteur de l'association *Le Temps de Vivre*<sup>4</sup>. Nous terminons cet article par un focus sur les jeunes, même si l'échantillon est très réduit.

## I- Qualité de l'emploi dégradée et satisfaction au travail : une situation paradoxale ?

Comment définit-on la qualité de l'emploi ? Deux types d'approches sont utilisés. Les *approches objectives* mobilisent un ensemble d'indicateurs institutionnels prédéfinis grâce, notamment, aux recherches et aux consensus politiques. Les *approches subjectives* analysent la qualité de l'emploi à partir du jugement des travailleurs sur la qualité de leur travail, leur satisfaction au travail, leur bien-être ou encore sur leur engagement au travail.

Au niveau européen, une liste d'indicateurs de « qualité de l'emploi » a été adoptée dans le prolongement du Sommet de Laeken en 2001 et constitue une base pour les comparaisons internationales de la qualité de l'emploi en Europe (Davoine, 2006). Ils prennent en compte une dizaine de dimensions plus ou moins largement définies (Commission européenne, 2003) :

- qualité intrinsèque de l'emploi (*statut, satisfaction, rémunération*) ;
- éducation, formation et développement de carrière (*formation professionnelle, qualifications*) ;
- égalité des sexes (*écarts des salaires homme-femme, ségrégation selon les professions*) ;
- santé et sécurité au travail (*accidents, pénibilité et intensité du travail*) ;
- flexibilité et sécurité (*part des CDD et*

4. *Le Temps de Vivre* est une association de services à domicile intervenant à Marseille. Comptant une centaine de salariés. Elle propose un ensemble de services auprès des familles, des personnes âgées et des personnes en situation de handicap. L'association est certifiée NF services.

- temps partiels volontaires et involontaires*);
- insertion et accès au marché du travail (*transition du chômage vers l'emploi*);
  - organisation du travail et conciliation vie familiale et vie professionnelle;
  - dialogue social et participation des travailleurs (*conventions collectives, participation syndicale, représentation du personnel*);
  - diversité et non discrimination (*emploi des seniors, handicapés, immigrés*);
  - performances globales du travail (*par exemple le PIB par heure travaillée*).

Dans le cadre d'une recherche menée par le LEST sur la qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire (ESS), financée par la Région PACA, par la Caisse des Dépôts et Consignations et par son institut de recherche, nous avons pris les indicateurs de Laeken comme point de départ et nous les avons complétés par d'autres dimensions afin d'aborder la qualité de l'emploi à partir d'un faisceau d'indices (Maisonasse & al., 2010).

Ainsi, nous avons approfondi l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dont plusieurs dimensions de Laeken font état et leur impact sur la satisfaction au travail. En nous appuyant sur les données de l'enquête « Familles et Employeurs 2004-2005 » réalisée par l'INED<sup>5</sup>, nous avons examiné si l'existence de « bonnes pratiques managériales » influençait le degré de satisfaction globale au travail des salariés. Nous avons ciblé notre étude sur le secteur des services, dans lequel les organisations de l'ESS

(OESS) sont très présentes, et mis en perspective les OESS avec les organisations privées lucratives et publiques. Deux indicateurs synthétiques ont été construits : un *indicateur de satisfaction au travail* (élaboré à partir de la satisfaction sur les dimensions suivantes : salaire, intérêt intrinsèque du travail, horaires de travail et conciliation vie familiale/vie professionnelle) et un *indicateur de « bonnes pratiques managériales »* (composé de différentes pratiques de gestion des ressources humaines reprises dans l'enquête : existence d'une direction des ressources humaines ou équivalent, mise en place d'un entretien d'évaluation, d'une démarche qualité, polyvalence et rotation en interne, procédure d'intéressement ou équivalent, organisation d'événements, formation continue et existence d'un livret d'accueil). Ces données confirment le fait que la satisfaction globale au travail apparaît plus importante au sein de l'ESS qu'au sein du secteur lucratif, alors que les critères objectifs de qualité de l'emploi y sont peu performants. Les salaires sont souvent relativement plus bas, surtout dans les associations, les embauches en CDD sont généralement majoritaires et les temps partiels nombreux. Les conditions de travail sont moins bonnes, sauf dans les coopératives, mais les horaires de travail semblent moins atypiques dans la plupart des OESS, ce qui influence favorablement les conditions de travail. Ces résultats laissent supposer l'existence de motivations intrinsèques chez les salariés de l'ESS qui expliqueraient leur satisfaction au travail plus grande et ce, principalement

5. Institut national d'études démographiques [ <http://www.ined.fr> ].

dans le secteur « santé, éducation et action sociale ».

Ensuite, nous avons mené une enquête qualitative sur le secteur des services à la personne (SAP) dans la région PACA. Cette enquête a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs reprenant l'ensemble des dimensions de Laeken, et menés en face à face avec le directeur ou le responsable des ressources humaines dans les organismes agréés SAP. 28 entretiens ont été menés sur les 188 organismes de la région agréés SAP contactés. Même s'il n'est pas représentatif du secteur, notre échantillon concerne toutefois 2.618 salariés, soit environ 3,5% des emplois de ce secteur, sur une base des emplois de 2006 en région PACA, tous types d'employeurs confondus, y compris les particuliers employeurs et près de 14% sans l'emploi de gré à gré, ce qui est une proportion non négligeable. Outre les résultats peu favorables en matière de rémunération, de temps partiel, de temps de travail morcelé, de prévention des risques professionnels, cette étude a fait ressortir que les organisations étudiées développent la professionnalisation de leurs salariées, à travers de multiples actions en faveur de l'amélioration des compétences. Notre étude a également fait apparaître des dynamiques de professionnalisation des organisations elles-mêmes, à travers la mise en place d'outils de management dans le cadre de démarches collectives. Mentionnons ici le rôle important des

organisations intermédiaires telles que le *Pôle Services à la Personne*<sup>6</sup> et *Act Méditerranée*<sup>7</sup> en matière d'accompagnement à la professionnalisation et au développement d'outils de gestion. Elle a enfin contribué à mettre en évidence une relative satisfaction au travail en dépit d'indicateurs objectifs défavorables.

## II- Les déterminants de la satisfaction au travail : sens du travail et qualité du management

Plusieurs travaux (voir notamment Benz, 2005 ; Borzaga & Tortia, 2006 ; Lanfranchi & Narcy, 2008) montrent que les associations attirent des travailleurs dont les motivations *intrinsèques* (liées principalement au sens du travail, au plaisir qui en découle et à la volonté de contribuer à la mission sociale de l'organisation) sont plus importantes que les motivations *extrinsèques* (telles qu'obtenir un salaire élevé ou d'autres avantages individuels)<sup>8</sup>. La mission sociale de l'organisation entraîne ainsi une plus grande satisfaction au travail. Les motivations dites intrinsèques ou pro sociales (François, 2000) permettent d'attirer notamment les cadres plus engagés et prêts à recevoir un moindre salaire en échange d'un travail qui correspond mieux à leurs valeurs (Handy & Katz, 1998).

Lanfranchi et Narcy (2008) ont comparé le niveau de satisfaction des employés du secteur non lucratif et du secteur privé classique dans sept pays européens, en

6. Le *Pôle Services à la Personne Provence-Alpes-Côte d'Azur* est une structure de coopération des entreprises agréées services à la personne en région PACA [ <http://www.pspaca.fr> ].

7. L'association *Act Méditerranée* fait partie du réseau ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) établissement public sous tutelle du ministère du Travail [ <http://www.actmediterranee.fr> ].

8. Sur les motivations intrinsèques et extrinsèques, voir notamment Benz (2005), Besley & Ghatak (2005), Frey (1997).

mobilisant des données subjectives et individuelles<sup>9</sup> issues d'une enquête sur les déterminants du bien-être au travail en Europe : la rémunération, les perspectives de promotion, les relations avec le supérieur direct, la sécurité de l'emploi, la possibilité d'initiative, la nature du travail, le temps de travail, le comportement de l'employeur, la charge de travail, le stress et le risque physique. Ils montrent que les employés du secteur non lucratif ont plus de chance d'être satisfaits par leur travail par rapport aux employés du secteur privé classique, à caractéristiques individuelles égales. Mais si, après contrôle sur les caractéristiques individuelles (sexe, statut matrimonial, CSP, salaire, éducation, contrat, ancienneté) et organisationnelles (taille de l'entreprise), il existe une différence de satisfaction moyenne ressentie par les employés des deux secteurs, cette différence disparaît avec l'introduction des caractéristiques des emplois. Les caractéristiques des emplois qui participent le plus à l'explicitation des différences des niveaux de satisfaction sont l'acquisition de nouvelles compétences, un effort demandé moins intense et plus de possibilités de prise d'initiative.

Quant aux services sociaux et éducatifs, Tortia (2008) a comparé le niveau de satisfaction des employés des organisations non lucratives, lucratives et publiques en Italie. Les employés des organisations non lucratives déclarent être globalement plus satisfaits que leurs homologues des secteurs lucratif et public par les dimensions non monétaires (*intrin-*

*sèques*) de leur travail (le développement professionnel, l'autonomie, la reconnaissance, la créativité et l'utilité du travail). Les employés du secteur lucratif déclarent des niveaux de satisfaction légèrement supérieurs au niveau global, et en ce qui concerne les aspects matériels (*extrinsèques*) de la satisfaction au travail (notamment grâce à une plus grande satisfaction liée à la sécurité de l'emploi, à l'environnement du travail et au salaire).

Si le sens du travail et certains aspects non monétaires du travail, comme l'autonomie et la créativité ressortent comme des dimensions importantes de la satisfaction au travail, d'autres travaux ont mis en évidence le rôle du management et de la qualité de vie au travail. Ainsi, Paquet et Favreau (2000) distinguent plusieurs formes de satisfaction au travail : la satisfaction générale, la satisfaction extrinsèque, intrinsèque de l'emploi, mais aussi la satisfaction quant aux relations personnelles et avec la direction, la satisfaction vis-à-vis du lieu de travail et la satisfaction de l'emploi comme « véhicule d'intégration sociale ».

Hunter (2000) a mené une enquête auprès des maisons de repos employant des aides soignantes dans l'État de Massachusetts aux États-Unis. Il définit l'emploi « de qualité » comme un ensemble de « bonnes pratiques » des employeurs en termes de rémunération et autres avantages (mutuelles, garde d'enfants), de formation professionnelle, ou encore de perspectives d'évolution (programmes de promotion professionnelle) et de dispositifs de participation des salariés.

9. L'étude se limite au secteur tertiaire et aux personnes dont le niveau d'éducation ne dépasse pas l'éducation secondaire.

Son analyse souligne notamment le rôle de la professionnalisation des managers dans la qualité des emplois des aides soignantes. En effet, la qualité des emplois est meilleure dans les établissements dont les managers bénéficient d'un programme standardisé de formation et dans les établissements appartenant à une chaîne.

### III- Quand satisfaction au travail rime avec sens du travail et qualité de vie au travail

L'enquête *Gestion des perspectives sociales* (cf. Encadré 1) et le film présenté réalisé par *Moderniser sans Exclure* (cf. Encadré 2) confirment ces résultats d'ensemble.

L'enquête *Gestion des perspectives sociales* (GPS) montre un degré de satisfaction des salariés de l'aide à domicile plutôt élevé par rapport aux autres secteurs d'activité, en dépit de facteurs d'insatisfaction tels que le faible niveau des rémunérations, des primes et des possibilités de promotion. Les principaux facteurs de satisfaction concernent, d'une part, la nature du travail, les valeurs person-

nelles associées à ce travail et la qualité des relations avec les bénéficiaires. Les témoignages du film confirment l'importance du sens de leur travail et de la relation avec les bénéficiaires, en particulier lorsque les intervenantes accompagnent des personnes en fin de vie : « *Dans le maintien à domicile, l'âge ne compte pas [...]. C'est un métier où l'on peut exister* ». Tout en insistant sur le fait que leur travail est souvent déconsidéré : « *On n'est pas des femmes de ménage, on a une charge psychologique à supporter, et souvent on gère à la place de la famille, il faut de l'initiative et une capacité à gérer la fin de vie et à mettre des distances. On paie mieux un sous-traitant dans une entreprise pour faire le ménage. Et pourtant ce n'est pas la même chose que d'avoir du vivant, faire du lien. Ça demande une multitude de compétences* ». « *Ce métier, il me plaît mais on n'est pas assez reconnue, on fait la même chose que les aides-soignantes, mais le salaire n'y est pas. Comme c'est que des associations, on ne peut pas nous payer au prix que l'on mérite* ».

#### Encadré 1 • L'enquête GPS

Cette enquête a été conçue par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et mise en oeuvre par Act-Méditerranée pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, en partenariat avec la Maison de l'Emploi de Marseille et le Pôle Services à la Personne pour l'analyse du secteur de l'aide à domicile.

Sa méthodologie :

- une démarche participative, pour faire le point et trouver des pistes d'amélioration de la qualité de vie au travail et du climat social ;
- un questionnaire pour s'évaluer et adapter : 33 questions sur les thèmes de l'entreprise, du travail, du relationnel et de l'avenir, plus une question ouverte, pour mesurer la satisfaction des salariés.

Ses objectifs :

- évaluer périodiquement le climat de l'entreprise ;
- s'engager dans une démarche de progrès pour améliorer les conditions de travail ;
- définir de façon paritaire des objectifs pour des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Pour l'aide à domicile, l'enquête a été réalisée auprès de 613 salariés de 6 associations des Bouches-du-Rhône (soit 63,52% de répondants sur l'effectif global). Cette enquête n'a donc pas vocation à être représentative du secteur, dans la mesure où seules des associations, et en petit nombre, ont été interrogées. Elle reflète des tendances permettant d'orienter des actions en vue d'améliorer la qualité de vie au travail.

Pour en savoir plus : [www.gps.anact.fr](http://www.gps.anact.fr)

L'enquête GPS met aussi en évidence que l'environnement de travail, les possibilités d'amélioration des compétences et la qualité du management et de l'encadrement ont un impact sur la satisfaction au travail dans ce secteur. Plus particulièrement, les salariés sont majoritairement satisfaits par la reconnaissance de la qualité de leur travail, la qualité de la communication avec la direction, les relations de travail, la possibilité d'accroître leurs compétences, la clarté de leur travail, l'autonomie dans leur travail, la faiblesse des pressions et l'environnement de travail en général. Ces résultats confirment l'analyse de Lanfranchi et Narcy (2008) citée plus haut.

Ces dimensions sont également soulignées par Marie Scotti, de l'association *Le Temps de Vivre*, qui insiste sur l'enjeu de formation des salariés : « Avec 65% de diplômés, la formation c'est essentiel, mais nos budgets formation ne sont pas élastiques, donc on a un enjeu à fidéliser nos salariés. Et à travailler la durabilité dans l'emploi. Chaque salarié a une formation 2 fois par an environ, On les fait beaucoup participer, ça les sort de leur isolement... On fait de la VAE ».

Elle met en avant l'intérêt d'avoir des groupes de parole, permettant l'échange de pratiques professionnelles : « Des échanges de pratiques professionnelles rémunérés, des groupes de parole, une fois tous les deux mois sur différentes questions. Elles parlent de leur travail, c'est là que les échanges entre les jeunes et les seniors prennent tout leur sens. C'est là qu'on sent que celles qui ont plus de 35 ans se sont épanouies dans leur métier, on sait que la reconnaissance financière n'y est pas. C'est un autre épanouissement, une autre richesse qu'elles ont trouvée. Et c'est un moyen de les attirer ».

Cela n'empêche pas les responsables de secteur et le directeur de l'association filmée de mettre en avant les difficultés de ce secteur pour l'encadrement : « On ne met pas assez nos intervenantes au cœur de la relation, c'est nos bénéficiaires en premier ».

« C'est une synthèse entre l'artisanat et l'industrie, la prescription elle se construit avec la famille et peut changer, mais il faut aussi faire du volume pour vivre. Il y a le prescripteur, la famille, l'employeur et les enfants et la prescription se construit à 4 dans un équilibre dans ces 4 intervenants ».

Ces propos confirment le poids des motivations intrinsèques dans la satisfaction au travail, malgré le manque de reconnaissance de ces métiers, tant en interne qu'en externe (reconnaissance financière mais aussi institutionnelle). Ils mettent, en outre, clairement en exergue l'import-

tance du management dans l'amélioration de la qualité de vie au travail, dans un secteur caractérisé par des rémunérations faibles, des temps partiels élevés, des temps de travail morcelés et de faibles perspectives de carrière.

### **Encadré 2 • Automédiatisation : Une démarche d'écoute et d'accompagnement de l'innovation et du changement**

En créant le réseau *Moderniser Sans Exclure* (MSE), son président fondateur Bertrand Schwartz a souhaité initier un mouvement qui s'oppose à la fatalité de l'exclusion. Dans ce cadre, MSE a développé une recherche action basée sur le support vidéo, intitulée « Automédiatisation ». Il s'agit de faire avec et pas pour, en attachant une importance particulière aux personnes peu ou pas présentes dans les débats publics et en associant des groupes de citoyens et des « décideurs » dans une réflexion commune sur les enjeux, moyens et difficultés dans la mise en œuvre de politiques publiques. Depuis 1992, une centaine de projets ont été réalisés dans différents domaines : emploi, insertion, formation, éducation, santé, logement, développement social local, politique de la ville, lutte contre les discriminations, analyse de pratiques professionnelles... Plus de 1.500 personnes avec des statuts divers ont accepté de s'impliquer dans cette dynamique : salariés, stagiaires, apprentis, allocataires du RSA, habitants des quartiers...

Basée sur le volontariat des acteurs, la mise en place d'une action est conçue à partir de la volonté d'un service d'État ou d'une collectivité pour accompagner une politique publique, à la demande d'une entreprise ou d'une branche professionnelle engagée dans des processus de changements, ou encore une association qui souhaite mieux intégrer les demandes des usagers...

Un déroulement en 3 temps : une phase de négociation/mobilisation, qui détermine les attendus et la faisabilité avec l'ensemble des parties prenantes ; une phase d'expression, basée sur des rendez-vous réguliers avec 7 à 15 personnes volontaires. Sans scénario préétabli, le groupe construit progressivement un film, dans un aller/retour entre des échanges au sein du « groupe de pairs » et le visionnage permettant une auto-confrontation et une relecture des témoignages de chacun ; le film validé sert dans un troisième temps de support introductif à des rencontres/débats filmées, entre le groupe producteur et l'environnement institutionnel, permettant l'enrichissement du film et des « acteurs ». Les processus de réalisation se déroulent sur des périodes allant de 4 à 12 mois.

Contact : <http://www.ms sud.fr>

#### IV- Et les jeunes ? Comment les attirer et les fidéliser ?

Pour mesurer s'il y a une spécificité chez les jeunes en termes de satisfaction au travail, un filtrage des réponses des résultats de GPS pour les moins de 25 ans a été réalisé. Soulignons toutefois que l'échantillon est très faible : seulement 38 jeunes de moins de 25 ans, soit 6,2% des répondants. Il faut donc considérer les données observées comme des tendances qu'une analyse plus poussée pourrait infirmer ou confirmer. Globalement, il ressort que les moins de 25 ans présentent des taux de satisfaction plus importants que ceux de l'ensemble des travailleurs questionnés, et tout particulièrement :

- sur les questions liées au fonctionnement de l'association : communication avec la direction, prise en compte des problèmes personnels, possibilité donnée par l'association d'accroître ses compétences...

- et sur la question de la relation au travail : relations de travail, échanges avec le supérieur hiérarchique, soutien des collègues, clarté des instructions...

Ils sont aussi plus nombreux à avoir une vision positive de l'avenir. L'optimisme est plus largement partagé que cela soit pour l'avenir de l'association, la santé de l'association, l'avenir des salariés, la stabilité de l'emploi.

Ils notent cependant l'insuffisante reconnaissance de leur travail, de la variété des activités réalisées et la complexité de la relation avec les bénéficiaires pour partie liée à leur faible niveau d'expérience.

On observe aussi que les jeunes et les

seniors (plus de 45 ans) expriment généralement des positions opposées. Les jeunes sont plus satisfaits que la moyenne et les seniors sont plus insatisfaits. Ils partagent cependant les constats des difficultés des relations avec les bénéficiaires, pour des raisons d'usure professionnelle chez les plus anciens et de faible expérience chez les plus jeunes, et d'une insatisfaction sur la reconnaissance de la qualité de leur travail.

Afin d'attirer les jeunes, les fidéliser et réduire les difficultés liées à leur « inexpérience », Marie Scotti identifie deux leviers d'action. L'accès à la formation semble essentiel : *« Ça peut aussi être choisi par les jeunes, ils ont envie de s'investir. Ils peuvent progresser par la VAE »*. Elle met aussi en avant l'importance des échanges entre jeunes et seniors, même si l'échange intergénérationnel n'est pas toujours une chose aisée :

*« On est dans une écoute active, et ça peut être motivant. On n'est pas forcément dans du tutorat, mais dans de la mise en relation entre des publics jeunes et moins jeunes. C'est aussi ce qui permet le maintien dans l'emploi. Ça peut être le cas dans des emplois d'avenir: on s'appuie sur des compétences en interne pour former des personnes en interne »* « les contrats de génération comme les emplois d'avenir seront peut-être l'occasion de formaliser ces transmissions de savoir et de compétences ».

*(...) « Un frein à l'emploi des jeunes, c'est le fait qu'il y ait parfois 3 générations d'écart entre les bénéficiaires et les jeunes, ce qui rend la communication compliquée. Ce sont aussi des gens qui sont en construction dans leur vie personnelle et professionnelle,*

*donc gérer une personne âgée ou handicapée, à cette étape, n'est pas forcément évident. C'est enfin découvrir un métier qui a une difficulté physique et psychique qui n'est pas forcément évidente à assumer. C'est moins le cas pour les personnes handicapées (...). Certains employeurs expriment aussi des problèmes de fiabilité des jeunes travailleurs intégrant le secteur ».* En revanche, les jeunes ont certains atouts : « *On cherche de la disponibilité et des gens qui sont mobiles, qui ont le permis ».*

que l'on se fait de ces métiers, traditionnellement pris en charge selon un modèle domestique.

## ■ Conclusion

Ces regards croisés d'universitaires et de praticiens autour de la qualité de vie au travail dans l'aide à domicile mettent en évidence le poids des motivations intrinsèques dans la satisfaction au travail, tout en insistant sur le manque de reconnaissance de ce métier aux multiples facettes, qui ne se résume pas à des activités de ménage. Ces regards insistent sur le fait que les pratiques de management et d'encadrement du personnel sont un levier d'action déterminant dans l'amélioration de la qualité de vie au travail, dans ce secteur caractérisé par des rémunérations faibles, des temps partiels élevés, des temps de travail morcelés et de faibles perspectives de carrière. De tels résultats ne doivent cependant pas masquer l'importance des conditions objectives de travail qui pèsent, elles aussi, sur la satisfaction au travail et sur la qualité du service réalisé. Ces conditions sont pour partie induites par le mode de régulation du secteur : un encadrement des prix du service par le secteur public à un niveau faible. Mais elles sont aussi liées à la représentation

## 4.2 BIBLIOGRAPHIE

- Bailly F., Devetter F.-X., Horn F. (2012), « Est-il possible d'améliorer les conditions de travail et d'emploi dans le secteur des services à la personne ? Une analyse en termes de mondes de production », *Economies et Sociétés*, série Socio-Economie du travail, vol. 34, n°6, pp. 1101-1128
- Benz M. (2005), "Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms", *Kyklos*, n°2, vol. 58 (155-176)
- Besley T. & Ghatak M. (2005), "Competition and Incentives with Motivated Agents", *American Economic Review*, n°3, vol. 95 (616-636)
- Borzaga C. & Tortia E. (2006), "Worker Motivations, Job Satisfaction and Loyalty in public and Non-Profit Social Services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n°2, vol. 35 (225-248)
- Commission européenne (2003), *Improving quality in work: a review of recent progress*, Brussels, November, 26
- Davoine L. (2006), « Are quantity and quality of jobs correlated? Using, interpreting and discussing the Laeken indicators », *Document de travail*, Centre d'Etudes de l'Emploi, n°59, avril [ [http://doc.cee-recherche.fr/opac/index.php?lvl=bulletin\\_display&id=15141](http://doc.cee-recherche.fr/opac/index.php?lvl=bulletin_display&id=15141) ]
- Devetter F.-X., Jany-Catrice F. & T. Ribault (2009), *Les services à la personne*, Paris : La Découverte, coll. Repères, n°526
- François P. (2000), "Public service motivation as an argument for government provision", *Journal of Public Economics*, 78 (275-299)
- Frey B.S. (1997), "On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation", *International Journal of Industrial Organization*, n°4, vol. 15 (427-439)
- Handy F., Katz E. (1998), "The Wage Differential between Non profit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less?", *Journal of Comparative Economics*, 26 (246-261)
- Lanfranchi J. & M. Narcy (2008), « Différence de satisfaction dans l'emploi entre secteurs à but lucratif et à but non lucratif : le rôle joué par les caractéristiques d'emploi », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n°2, vol. 79 (323-368)
- Maisonnasse J., Melnik K., Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), *Quelle qualité de l'emploi dans l'ESS ? Une perspective plurielle*, Rapport de recherche, LEST-CNRS, 260 p. [ <http://www.cresspaca.org/quelle-qualite-de-actu-76.html> ]
- Paquet R., Favreau L. [dir.] (2000), « Qualité de l'emploi et micro-entreprises soutenues par la microfinance », *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC)*, série Recherche, n°17, janvier
- Tortia E.C. (2008), "Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy", *The Journal of Socio-Economics*, 37 (2080-2094)