

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2006)

**UNE ENTREPRISE DANS L'AIDE À DOMICILE,
UN VILAIN PETIT CANARD ?**

par

Michel MAZET

PDG de M&D, société d'aide à domicile

Séance du 23 mars 2006

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Confronté aux problèmes de vieillissement de ses parents, Michel Mazet découvre l'extraordinaire difficulté pour trouver des solutions d'aide à domicile, même lorsqu'on est prêt à en payer le prix : l'offre est largement insuffisante. Cela l'amène peu après à créer une entreprise spécialisée dans le métier d'auxiliaire de vie pour personnes âgées. Voulant offrir le meilleur service, sa société passe des contrats sur mesure avec la famille, assure elle-même la responsabilité d'employeur et ne recrute que des professionnels. Ses clients recommandent la formule autour d'eux, mais le bouche à oreille ne suffisant pas pour développer l'entreprise, Michel Mazet cherche à la faire connaître par le relais des prescripteurs traditionnels : administrations, mairies, caisses de retraites, etc. Il se heurte alors à un véritable ostracisme, comme si l'aide aux personnes âgées était réservée aux associations, au bénévolat et à la réinsertion. Face aux besoins croissants liés au vieillissement de la population, est-ce bien raisonnable ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Michel MAZET

Il y a quelques années, j'ai été confronté au vieillissement et à la dépendance de mes parents : mon père était atteint de la maladie d'Alzheimer, ma mère a dû être amputée d'une jambe. J'ai éprouvé les plus grandes difficultés à trouver une personne pour les aider pendant l'été. La mairie du petit village où ils vivaient m'a donné une liste d'associations, mais aucune ne pouvait prendre en charge mes parents, et finalement la solution a consisté à faire intervenir la fille de l'assistante sociale. J'étais choqué par ce que je découvrais : même en étant prêt à payer un service, je ne pouvais l'obtenir ; l'offre n'existait tout simplement pas.

Quelque temps plus tard, mes parents sont devenus encore plus dépendants et nous avons cherché une maison de retraite médicalisée. Nous avons choisi un établissement très agréable, avec de nombreux résidents, des locaux confortables, un grand parc. Mais cela n'a rien à voir avec le fait de vivre chez soi. Vous êtes dans un petit appartement, vous ne pouvez pas garder vos meubles ni les objets qui faisaient votre quotidien, et comme me le faisait remarquer mon père, dans ce genre d'endroit « *Il n'y a que des vieux !* » J'avais beau lui rétorquer que lui-même n'était pas très jeune, l'image de vieillesse et de maladie qui lui était renvoyée lui paraissait insupportable.

Création de M&D

J'en ai conclu que, quel que soit le confort de ce genre d'établissements, de nombreuses personnes préféreraient probablement rester à domicile et auraient les moyens de financer des services de qualité pour connaître une fin de vie plus agréable. C'est ainsi qu'est né le projet de M&D.

Le nom de cette société reprend les initiales de ses deux créateurs, Marie-Clotilde Defives et moi-même. Nous nous connaissons depuis vingt ans ; elle a une formation de fiscaliste et moi d'expert comptable, et nous avons travaillé ensemble comme commissaires aux comptes dans un grand cabinet d'audit. Je lui ai soumis l'idée et nous avons élaboré le projet ensemble. Elle n'intervient pas dans M&D de façon opérationnelle, mais nous nous rencontrons régulièrement et je bénéficie de son recul pour réfléchir à l'évolution de l'entreprise. Trois de mes amis ont cru à ce projet et ont accepté de participer au capital.

Une offre spécifique

M&D est la seule société exclusivement spécialisée dans l'aide au maintien à domicile des personnes âgées ou dépendantes. D'autres entreprises se chargent aussi de la garde des enfants, des devoirs scolaires, du ménage, des courses, avec pour objectif d'occuper et de rentabiliser au mieux leur personnel tout au long de la journée. Mais il paraît difficile qu'une même personne accomplisse toutes ces tâches de façon professionnelle.

Nos prestations portent sur tous les actes de la vie quotidienne : aide à la toilette, à la mobilité, courses, préparation des repas, stimulation, accompagnement à l'extérieur. Il s'agit d'accomplir des gestes techniques, et non, par exemple, de tenir compagnie à nos clients, ou encore de faire le ménage.

Pour des raisons pratiques, nous intervenons uniquement en milieu urbain, à Paris et dans la petite couronne, sauf lorsque le nombre d'heures de présence quotidienne chez un client justifie un temps de transport important.

Le choix du mode prestataire

Il existe deux modes d'exercice de cette activité, le mode mandataire et le mode prestataire. Le mode mandataire est le plus répandu car c'est apparemment le plus simple, mais ce n'est pas le plus souple ni le plus qualitatif.

En mode mandataire, l'employeur est la personne âgée elle-même. La structure à laquelle elle fait appel se charge seulement des formalités administratives et de l'établissement des feuilles de paie. Si la personne âgée est hospitalisée et n'a provisoirement plus besoin d'aide à domicile, le salaire doit malgré tout être versé. Inversement, lorsque sa dépendance s'alourdit, qu'elle a besoin d'une présence plus importante et que le salarié ne peut pas fournir davantage d'heures, elle doit embaucher une deuxième personne. En cas de conflit, elle doit procéder au licenciement, démarche qui n'est pas facile à entreprendre à l'âge de 90 ans...

Nous avons choisi le mode prestataire, qui permet de mieux répondre aux attentes des familles. Les auxiliaires de vie sont nos salariées, ce qui nous oblige à être très exigeants sur leur professionnalisme : si un client n'est pas satisfait, il nous accordera peut-être une deuxième chance, mais pas davantage. En cas de conflit, c'est nous qui nous occupons du licenciement, avec toutes les difficultés que cela comporte.

Nous passons avec la famille un contrat sur mesure. Nos prestations durent au minimum deux heures consécutives, mais à partir de cette base, la famille choisit librement la durée de l'intervention, les horaires, la fréquence : une fois par jour, un jour sur deux, une fois par semaine, etc. Le contrat peut également évoluer à la hausse ou à la baisse : lorsqu'une personne est hospitalisée, les visites sont suspendues ; lorsqu'elle sort de l'hôpital ou que la famille prend des vacances, nous pouvons intervenir de façon plus importante. Actuellement, nos contrats vont de deux heures par semaine à dix heures par jour : il s'agit vraiment d'un service à la carte.

Enfin, la famille peut tester nos prestations pendant quinze jours pour être sûre de son choix. Souvent, les personnes âgées ne savent pas vraiment ce qu'elles veulent au départ : devenir dépendant n'est pas facile à admettre ; se faire aider pour des gestes de la vie intime non plus. En général, nous proposons de commencer par des interventions très légères, et une fois que l'auxiliaire de vie a été "adoptée" par la personne âgée, d'augmenter la durée ou la fréquence pour mieux répondre à ses besoins.

Un service personnalisé

Nous entretenons une relation personnalisée avec nos clients. Quand une famille nous téléphone, nous savons quelles auxiliaires interviennent chez la personne âgée, quelles sont les prestations effectuées, quel est l'état de la personne, etc. Cette relation personnalisée est très importante, car nous ne sommes évidemment pas à l'abri d'une erreur ou d'une maladresse : une auxiliaire de vie peut être en retard, un conflit peut se produire. Mais les bonnes relations que nous entretenons nous procurent un petit "crédit d'imperfection" : nous montrons, par notre sérieux, que nous mettons tout en œuvre pour que les choses se passent bien.

Voici un exemple de la façon dont se règlent les éventuelles difficultés. L'une de nos clientes, ancienne hôtesse de l'air, est atteinte de la maladie d'Alzheimer bien qu'elle n'ait que 57 ans. Un jour, l'auxiliaire de vie est partie après lui avoir préparé son repas, comme d'habitude. La fille de cette dame nous a appelés peu après : sa mère prétendait qu'on ne lui avait pas donné à manger. Nous avons immédiatement contacté les deux auxiliaires qui étaient intervenues chez cette personne ce jour-là, et vingt minutes plus tard nous avons rappelé la fille de notre cliente pour lui expliquer ce qui s'était passé. Une nouvelle organisation a été trouvée et l'accompagnement à la prise du repas a été ajouté à notre prestation. Depuis, cette personne nous a autorisés à prélever les factures sur son compte, ce qui prouve la confiance qu'elle nous accorde.

Le professionnalisme des auxiliaires de vie

Il est très important que le client et sa famille sachent que la personne qui vient chez eux est encadrée par une structure bien organisée, travaillant de façon professionnelle.

Des femmes expérimentées et généreuses

J'emploie quinze auxiliaires de vie, uniquement des femmes. J'ai essayé d'embaucher aussi des hommes, car ils disposent d'une force physique qui peut être utile, mais l'intervention à domicile, auprès de personnes dépendantes seules, est toujours connotée d'un risque sexuel. Par ailleurs, les femmes apportent une image de douceur maternelle très appréciée des clients.

Je n'emploie que des personnes dont l'âge est compris entre 30 et 58 ans : on ne confie pas une personne âgée à une jeune femme de 20 ans, sauf exception. Il est plus rassurant d'avoir affaire à une personne qui a déjà été confrontée, dans sa propre vie, à un certain nombre de problèmes, et saura se montrer responsable. Par ailleurs, ce métier ne s'apprend pas dans les livres. Il faut avoir travaillé longtemps auprès de personnes âgées, soit en maison de retraite, soit en hôpital, pour être capable de faire face à des situations parfois très difficiles.

Enfin, je ne recrute que des personnes qui manifestent de très grandes qualités humaines. On ne peut pas exercer ce métier si on n'a pas, fondamentalement, envie d'aider autrui. Souvent, nos clients refusent d'admettre qu'ils sont âgés et dépendants ; ils ne sont pas toujours gentils ni agréables avec l'auxiliaire de vie. Celle-ci doit être capable de comprendre que ce n'est pas elle, personnellement, qui est visée, mais ce qu'elle représente. Elle doit être très dévouée, même si le client ne lui exprime pas toujours de gratitude en retour.

Cela dit, nos auxiliaires de vie parviennent généralement à tisser de bonnes relations avec nos clients. Les familles se plaignent souvent de leur parent âgé, qu'elles jugent acariâtre et exigeant. Mais la relation parent-enfant est très complexe et les choses se passent souvent mieux avec une personne extérieure, à condition qu'elle travaille de façon très professionnelle.

Un salaire adéquat

La qualité des prestations effectuées et l'implication personnelle des auxiliaires doivent aussi être reconnues sur le plan de la rémunération.

Toutes nos auxiliaires sont embauchées en CDI : une fois qu'elles ont passé les tests de sélection, nous leur faisons confiance, ce qui est indispensable pour leur motivation. Elles commencent par un temps partiel et évoluent en général rapidement vers un temps plein si elles le souhaitent ; c'est le cas des trois quarts d'entre elles, ce qui est rare dans ce secteur d'activité.

La rémunération comprend une part fixe correspondant au SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance), qu'elles touchent même si elles ne travaillent pas, et une part variable en fonction du travail effectué, majorée de 25 % le dimanche et les jours fériés. En moyenne cumulée, elles travaillent à 70 % de leur temps. Ceci me permet, comme pour les consultants, de disposer en permanence d'un volant d'auxiliaires disponibles, et de pouvoir par exemple répondre à la demande d'un client qui, à six heures du soir, demanderait quelqu'un pour le lendemain matin.

Les auxiliaires de vie travaillant à plein temps peuvent percevoir jusqu'à 1 500 euros net par mois. Elles touchent également une prime de fin d'année qui peut représenter jusqu'à un mois de rémunération. Au total, elles gagnent beaucoup plus que ce qui est accordé en général dans ce domaine d'activité, ce qui me permet de les fidéliser : nous avons très peu de turn-over.

L'accompagnement des auxiliaires

L'une des difficultés de ce métier est que les auxiliaires travaillent seules et passent l'essentiel de leur temps au domicile de nos clients, souvent six jours sur sept. Il est indispensable de leur donner la possibilité de prendre du recul à travers un travail d'équipe. Pour cela, elles ont l'obligation de passer une fois par semaine au bureau : elles nous racontent leurs missions, nous font part des difficultés relationnelles éventuelles. Nous pouvons les aider à gérer une

situation particulière, appeler la famille pour expliquer le problème rencontré : il est très important que l'auxiliaire ne se sente pas seule face au client.

Lorsqu'une auxiliaire prend en charge un nouveau client, nous lui expliquons très précisément quelle sera sa mission : la pathologie dont souffre la personne, les objectifs éventuellement fixés par la famille (par exemple, aider la personne à remarcher), le contexte familial. Lorsque la mission commence, nous l'accompagnons pour la présenter à la famille et la valoriser, et après la première prestation, nous lui téléphonons pour savoir comment celle-ci s'est déroulée.

Notre assistante qualité se rend périodiquement sur place pour observer la relation entre l'auxiliaire et le client. Son rôle est de contribuer à ce que les choses se passent le mieux possible et que l'auxiliaire se sente bien dans son travail : si c'est le cas, le client le percevra, en sera également satisfait et un cercle vertueux pourra ainsi s'instaurer.

La réglementation de l'activité

Il existe deux types d'agrément : un agrément simple et un agrément qualité, délivrés par la DDTEFP (Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) et la DDASS (Direction départementale des affaires sanitaires et sociales). La notion de qualité n'est pas comprise au sens des processus ISO : on vous demande de fournir un exemplaire du contrat de travail avec le salarié, du contrat avec le client et de la documentation commerciale, pour s'assurer que l'information donnée aux familles est complète et que les intervenants à domicile sont des professionnels. La différence entre les deux types d'agréments est simplement liée à la population auprès de laquelle se fait l'intervention : l'agrément qualité est indispensable lorsqu'il s'agit d'enfants de moins de trois ans ou de personnes âgées de plus de soixante-cinq ans.

Obtenir un agrément permet de bénéficier d'une TVA à 5,5 % et ainsi de limiter le différentiel de prix par rapport au secteur associatif qui, sans cela, serait prohibitif. Il donne également droit à des déductions fiscales pour les clients, à raison de 50 % des factures, jusqu'à un plafond de 12 500 euros, ou de 20 000 euros si la personne est invalide. Enfin, l'agrément permet de bénéficier d'un allègement des charges patronales.

M&D a obtenu l'agrément qualité dans les départements 75, 78, 92, 93, 94 et 95 dans le courant de l'année 2004, au prix d'un parcours du combattant dont je vous épargnerai le récit. Chaque département a, en effet, ses propres critères pour instruire les demandes... De plus, chaque année, une demande de renouvellement doit être déposée. Le plan Borloo a heureusement simplifié cette procédure puisque maintenant, l'agrément a une portée nationale et qu'il est valable pour une durée de 5 ans. Il est même renouvelé automatiquement en cas de certification Afnor, Qualicert ou ISO.

Malgré ses imperfections, le résultat de cette politique d'agrément est de faire progresser la qualité d'ensemble de ce secteur d'activité, ce dont on ne peut que se réjouir.

Les perspectives de développement

M&D a été créée en 2003. En 2005, nous avons effectué 11 000 heures d'intervention, chiffre que j'espère doubler en 2006. Notre chiffre d'affaires a été de 150 000 euros en 2004, avec 190 000 euros de pertes ; de 300 000 euros en 2005, avec 80 000 euros de pertes ; en 2006, il devrait atteindre 530 000 euros et la société devrait être bénéficiaire ; j'espère, en particulier, pouvoir commencer à me rémunérer.

Depuis la création de la société, nous avons eu quatre-vingts clients ; nous en avons trente à l'heure actuelle. Compte tenu de leur âge, beaucoup de contrats prennent fin en raison de leur décès ou de leur départ pour l'hôpital ou en résidence médicalisée lorsqu'ils deviennent trop dépendants. Un seul client nous a quittés parce qu'il était mécontent de notre prestation. Nous

avons commis une erreur et il a eu parfaitement raison. Nous en avons tiré les conséquences afin de ne pas renouveler cette expérience.

Le contact avec les clients se fait à travers notre site internet, quelques portails spécialisés, les pages jaunes, le bouche à oreille, ou encore un guide qui nous a cités en "coup de cœur". J'ai dépensé 30 000 euros en publicité, en pure perte : la publicité n'a qu'un faible impact, surtout pour ce type de prestation qui exige que les gens se sentent en confiance.

Le corollaire du service professionnel, personnalisé et de qualité que nous proposons est le prix de nos prestations. Elles sont facturées 28 euros TTC de l'heure, majorées de 25 % le dimanche et les jours fériés, alors que la plupart des autres intervenants facturent leurs services 18 euros. Les clients ayant testé nos prestations comprennent et acceptent cette différence de prix. J'ai l'habitude de dire qu'ils paient à la fois *comptant* et *contents*. Mais notre développement est bridé par la forte réticence des prescripteurs à voir entrer le secteur commercial dans un domaine qui, jusqu'en 1996, a été entièrement réservé au monde associatif.

Le vilain petit canard

Les personnes âgées sont souvent présentées comme un public fragile, isolé, incapable, qui doit être pris en charge par des personnes dévouées, pleines de gentillesse et d'attention. Toutes ces qualités sont censées se trouver du côté du secteur associatif, et en aucun cas du côté des entreprises. Lors d'un séminaire du CPA (Centre de perfectionnement des affaires), un orateur expliquait ainsi que, dans l'aide au maintien à domicile des personnes âgées, il y a « *d'un côté les associations solidaires, de l'autre les entreprises lucratives* ». Un de mes amis, qui assistait à ce séminaire, a risqué une objection : « *N'y a-t-il aucune association qui gagne de l'argent avec cette activité ? Ni aucune entreprise dont les salariés développent des qualités humaines ?* »

Certes, les associations ont accumulé une très grande expérience, et d'innombrables bénévoles font preuve d'un dévouement merveilleux. Cela dit, ces associations se donnent souvent un deuxième but, l'insertion, qui les amène parfois à faire passer les notions de compétence et de professionnalisme au second plan, alors que les familles ont une attente très forte de qualité de service auprès de leurs parents âgés. Aujourd'hui, les personnes restent autonomes beaucoup plus longtemps qu'avant (parfois jusqu'à 85 ou 90 ans) mais lorsqu'un accident se produit, par exemple une fracture du fémur ou un accident cérébral, la dépendance devient vite très lourde compte tenu de leur âge. Or, déplacer une personne d'un lit à un fauteuil après une fracture du col du fémur demande des gestes très techniques ; aider quelqu'un à marcher dans la rue en le maintenant de façon assurée pour lui éviter tout risque de chute ne s'apprend pas tout seul ; le dévouement et la bonne volonté n'y suffisent pas.

Laisser le choix aux clients

Bien sûr, certaines associations répondent parfaitement à l'attente des familles et certaines entreprises effectuent leurs prestations de façon inappropriée. Mais ce devrait être au client de comparer les prestations et les prix et de faire son choix. Or nous sommes confrontés à un véritable ostracisme.

En 2004, suite à la canicule, la mairie de Paris a créé un numéro de téléphone, le PIM (Paris info mairie), que les familles peuvent appeler pour obtenir des renseignements sur les solutions d'aide à domicile aux personnes âgées. J'ai demandé que ma société soit référencée par ce service mais, deux jours plus tard, on m'a répondu que c'était impossible : « *Vous êtes une société privée et si nous adressions les gens vers vous, ce serait vous faire de la publicité, ce qui nous est interdit en tant que service public.* » Pourtant, en 2003, Lionel Stoleru avait rendu un rapport soulignant l'importance d'ouvrir le secteur des services à la personne aux entreprises privées, afin qu'elles y apportent qualité et dynamisme, et qu'elles créent des emplois.

Il en va de même avec les CLIC (Centres locaux d'information et de coordination) et les PPE (Paris point émeraude) où les familles peuvent trouver des informations et se faire aider pour le choix de la meilleure solution, ou encore les listes fournies par les agents de l'APA (Aide personnalisée à l'autonomie), dépendant des conseils généraux. Ma société n'a pas le droit d'être référencée par ces organismes. Pourquoi choisit-on à la place des clients ? Pourquoi les prive-t-on de la possibilité d'obtenir un service différent en payant un peu plus ?

L'une de mes clientes avait besoin d'une auxiliaire pour se faire accompagner à pied, trois fois par semaine, chez son kinésithérapeute. Au bout d'un an, elle nous a quittés en nous expliquant que son assistante sociale, trouvant nos prestations trop chères, l'avait orientée vers une autre structure. Un mois plus tard, elle est revenue vers nous : en quatre semaines, elle avait eu affaire à huit personnes différentes : certaines arrivaient à l'heure, d'autres en retard ; certaines étaient grandes, d'autres petites ; certaines la faisaient marcher vite, d'autres lentement. Elle en avait assez et préférait payer un peu plus pour être sûre d'obtenir le service qu'elle souhaitait.

Un prix unique ?

Les enseignes récemment créées par Jean-Louis Borloo partent d'une excellente idée : des entreprises comme La Poste, les Caisses d'épargne, Axa assistance, qui proposent déjà des services aux particuliers, se chargent désormais de leur trouver les intervenants qui correspondent à leurs attentes en matière d'aide à domicile. Mais ces enseignes se fondent sur l'offre existante, qui n'est pas encore suffisamment structurée ni développée. En conséquence, les structures qui déposent un dossier de référencement se voient imposer de s'aligner sur un prix unique : 14,40 euros de l'heure.

Ce prix est probablement à la portée des associations, qui emploient énormément de bénévoles, touchent des subventions, peuvent recourir à des emplois aidés, ou encore signer des contrats dérogatoires, comme les contrats d'usage : le salarié est affecté à un client, et son contrat se termine le jour où le client décède ou part à l'hôpital. Dans certains cas, le coût de revient horaire d'un intervenant est en moyenne de 1,18 euros par heure dans le secteur associatif : leur marge est largement supérieure à la nôtre ! Ne bénéficiant pas de conditions aussi favorables, une entreprise ne peut s'aligner sur de tels tarifs, surtout si elle apporte de la valeur ajoutée comme nous le faisons.

Des offres complémentaires

Ce fonctionnement paraît également déraisonnable du point de vue macro-économique. Compte tenu du vieillissement de la population, on ne peut espérer faire prendre en charge l'ensemble de l'aide à domicile par des organismes subventionnés. Il faudra tôt ou tard réserver la prise en charge par les finances publiques aux personnes qui ont vraiment besoin d'être aidées – et dans ce cas abaisser le tarif horaire par exemple à 5 euros – et laisser les personnes qui en ont les moyens se tourner vers les entreprises de service.

Le rapport Délos, publié en 2005 par le Commissariat général au Plan, confirme cette analyse. Il compare les différents modes d'intervention (associatif, prestataire, mandataire, travail au noir, entreprises, franchises, etc.) et leur capacité d'évolution pour faire face à une demande croissante. Il en conclut que la seule offre qui puisse se développer dans les années à venir est une offre à forte valeur ajoutée, venant d'entreprises privées. Au fur et à mesure que les familles y trouveront des services qui correspondent à leurs besoins, ces entreprises se développeront. Les familles acceptant de payer un peu plus, les salariés seront mieux rémunérés et mieux reconnus dans leur métier, ce qui permettra de susciter des vocations, actuellement en nombre insuffisant. On passera ainsi d'une logique de recyclage de chômeurs peu qualifiés, et parfois exploités par des contrats abusifs, à une logique qualitative et professionnelle.

Les offres associative et privée doivent être considérées comme complémentaires et non comme concurrentes. Chacune doit jouer son rôle pour répondre à une demande croissante,

avec des prix correspondant à la valeur ajoutée du service rendu. Pour cela, la première étape consiste à permettre aux familles d'accéder à une information exhaustive et objective sur les différentes possibilités existantes.

DÉBAT

Associations et entreprises

Un intervenant : *Je suis frappé de constater à quel point le monde des travailleurs sociaux est "anti-économique". Ces derniers refusent de voir d'où vient l'argent qui leur tombe du ciel. De leur côté, les entreprises sont souvent dans une logique de low-cost et n'ont pas la même exigence que vous sur l'importance de la qualité dans les services à la personne. Le développement de ce secteur exige de l'approcher avec des critères différents de ceux de l'analyse industrielle.*

Int. : *L'ingénierie administrative et sociale mise en œuvre par la France en faveur des personnes âgées ou encore des personnes handicapées est considérable, mais parfois avec un niveau d'efficacité médiocre. Cela s'explique, entre autres, par le choix de financer les institutions plutôt que le service à la personne : si l'on confiait à chaque individu le soin de choisir lui-même les prestations qui répondent le mieux à ses attentes, il y aurait moins de gaspillage et plus de résultat. Mais le système est verrouillé par le fait que c'est aux grandes associations bénéficiant de la majeure partie du "gâteau" que l'on confie généralement le soin d'accorder les agréments aux nouveaux venus...*

Int. : *Les besoins en matière d'aide à domicile vont être si importants qu'il y a certainement une place pour chaque type d'acteurs. Il est probable que le monde associatif méconnaisse ce que les entreprises peuvent apporter à ce secteur, mais les entreprises devraient également faire un effort pour mieux comprendre le fonctionnement des associations. La plupart de celles qui interviennent auprès des personnes âgées ont été créées, à l'origine, pour l'aide ménagère, d'où des prix très bas car il s'agissait de prestations à faible valeur ajoutée. Elles subissent par ailleurs des contraintes importantes, comme le contrôle du prix de leurs prestations par divers organismes sociaux, ou encore l'obligation de contribuer à la réinsertion professionnelle.*

Michel Mazet : Je ne conteste absolument pas le travail réalisé par les associations. En revanche, je milite pour la liberté d'entreprendre, ce qui passerait par une simplification des démarches permettant d'obtenir les agréments, et aussi pour la liberté de choix, qui n'existera que lorsque les personnes intéressées pourront trouver des informations sur l'ensemble des prestataires, qu'il s'agisse d'associations ou de sociétés privées.

Maintien à domicile ou maison de retraite

Int. : *A-t-on fait des études statistiques pour savoir où allait la préférence des Français : vers le maintien à domicile ou le départ en maison de retraite ?*

M. M. : Il n'y a pas vraiment de débat à ce sujet : les personnes âgées préfèrent rester dans leur cadre de vie, leur quartier, leur maison, leurs meubles, et c'est également le souhait des familles.

Int. : *Quel est le coût comparé des deux formules ?*

M. M. : Une maison de retraite de qualité coûte entre 2 500 et 5 000 euros par mois ; pour ce budget, je peux offrir d'excellentes prestations à domicile. Notre offre cœur de métier consiste à passer deux heures par jour, par exemple entre 8h30 et 10h30, au domicile de la personne : nous l'aidons à se lever, à faire sa toilette, à s'habiller, nous lui donnons son petit-déjeuner, faisons les courses et préparons le repas de midi. Ce type de prestation revient à 1 500 ou 1 800 euros par mois, ce qui, grâce aux déductions d'impôt, reste accessible pour beaucoup de

gens. En revanche, lorsque les personnes deviennent très dépendantes et nécessitent 8 ou 10 heures de présence, le coût devient prohibitif et la solution de la maison de retraite est préférable. L'organisation de gardes de nuit, en particulier, est extrêmement complexe ; c'est une prestation que je n'assure pas.

L'hospitalisation à domicile

Int. : *Quelle est la frontière entre votre offre maximale et l'hospitalisation à domicile ?*

M. M. : Notre activité est réglementée : nous n'avons pas le droit d'effectuer des soins médicaux, qu'il s'agisse de faire une piqûre, de changer un pansement, de donner des médicaments, ou même de procéder à la toilette de la personne au lit. Tous ces soins doivent être exécutés par des infirmières ou des aides-soignantes, et c'est normal. Cela dit, il n'y a pas assez d'infirmières à domicile, et parfois nous sommes au bord de la ligne jaune, en particulier sur la question de la toilette au lit : quand l'infirmière ne peut pas venir avant midi et que la personne l'attend et a besoin de soins d'hygiène, que doit faire l'auxiliaire ? Nous avons été confrontés au cas d'une personne qui avait des escarres et chez laquelle l'infirmière n'est pas passée pendant trois jours... L'une de nos auxiliaires a arrêté ses études d'infirmière peu de temps avant d'obtenir son diplôme et en cas d'urgence elle sait pratiquer les soins nécessaires.

La culpabilité des familles

Int. : *Les familles qui font appel à vous cherchent-elles à offrir une meilleure qualité de vie à leurs parents âgés, ou à s'en "débarrasser" ?*

M. M. : Les familles éprouvent une certaine culpabilité à s'adresser à un organisme extérieur pour s'occuper de leur parent, qu'il s'agisse de le maintenir à domicile ou de l'envoyer dans un établissement. Certaines ont des relations particulièrement difficiles avec la personne en question, et le but inavoué de s'en débarrasser peut exister. Cela dit, en prenant en charge les tâches les plus fastidieuses et ingrates, nous permettons parfois à la famille de retisser des liens affectifs avec cette personne et de retrouver du plaisir à passer du temps avec elle.

Le recrutement

Int. : *Qui se présente pour travailler chez vous ?*

M. M. : Quand je fais passer une annonce dans la presse, je reçois entre 200 et 300 CV... J'en retiens environ 1 %, et j'embauche finalement une ou deux personnes. J'ai presque renoncé à m'adresser à l'ANPE car la dernière fois, l'annonce portait en exergue « *Personne sachant lire et parler le français* ». La logique de l'ANPE est celle de la réinsertion : toutes les personnes qui n'ont aucune qualification et ne savent pas quel métier faire sont orientées vers l'aide à domicile, alors que c'est un vrai métier très difficile et non un petit boulot !

Int. : *J'observe, notamment dans les quartiers chics, une proportion considérable de femmes d'origine africaine dans le domaine de l'aide aux personnes âgées.*

M. M. : C'est exact : dans la plupart des organismes, environ 95 % des intervenantes viennent d'Afrique. Ce métier souffre d'une connotation de servilité qui est difficilement acceptée par des femmes d'origine occidentale. Par ailleurs, dans la tradition culturelle africaine, les personnes âgées bénéficient souvent d'un grand respect, et certaines de ces femmes font preuve d'un grand dévouement. Mais d'autres exercent ce métier comme n'importe quel travail : à mes yeux, cette tradition culturelle ne constitue pas une garantie de qualité.

La formation

Int. : *Quels sont les cursus, les diplômes et les compétences professionnelles de vos personnels ?*

M. M. : Il n'existe que des diplômes généralistes, qui ne sont pas très adaptés : la formation porte aussi bien sur l'aide aux personnes âgées que sur la garde des enfants ou le ménage, et n'a pas de contenu suffisamment technique. C'est pourquoi j'envisage de créer une formation qui permette de mieux répondre aux attentes de mes clients, y compris sur le plan du comportement, qui est un aspect déterminant dans ce métier. Les publics ciblés seraient par exemple des femmes ayant échoué au concours d'aide-soignante, qui ont un cursus technique déjà important. Cela faciliterait le développement de mon entreprise, qui est freiné, entre autres, par la difficulté à recruter des personnes de qualité.

Int. : *Assurez-vous un accompagnement psychologique de vos salariés, par exemple sous la forme de groupes de parole ?*

M. M. : Dans une petite société, qui envoie ses salariées quotidiennement chez les clients, il est difficile d'organiser des formations. Le décès des clients est un moment difficile pour les auxiliaires qui s'occupaient d'eux. Généralement, ce sont elles qui procèdent à la toilette mortuaire et elles se rendent souvent à l'enterrement car elles ont besoin de faire leur deuil. La communication permanente que nous entretenons avec elles les aide à passer le cap. Organiser des groupes de parole serait trop lourd pour notre société, au stade actuel ; en revanche, je suis en contact avec une psychologue qui pourrait, en cas de besoin, recevoir telle ou telle salariée pour quelques séances.

Niveau socioéconomique des clients

Int. : *Comment avez-vous fixé le prix de 28 euros ?*

M. M. : Je me suis basé sur le prix facturé par Acadomia pour ses cours à domicile : cela me semblait un minimum, mais je me suis aperçu que les gens étaient sans doute prêts à dépenser davantage pour le soutien scolaire de leurs enfants que pour l'aide à domicile de leurs parents âgés. Les cours représentent un investissement pour l'avenir, ils ne concernent qu'une période limitée dans le temps, et on peut à tout moment les interrompre ou diminuer leur nombre. Il en va tout autrement de l'aide aux personnes âgées : ce n'est pas un investissement, on ne sait combien de temps cela durera, et la charge va généralement en augmentant. À titre de comparaison, mon centre d'affaires me facture une heure de secrétariat 45 euros ; il me paraît aberrant qu'une secrétaire soit payée plus cher qu'une auxiliaire de vie...

Int. : *Quel est le niveau socioéconomique de vos clients ?*

M. M. : Mes clients ne sont pas tous aisés. Comme nos prestations vont de quelques heures par semaine à dix heures par jour, des familles de niveaux sociaux très divers peuvent faire appel à nous. Certaines bénéficient de l'APA mais sont prêtes à payer un peu plus pour assurer à leur parent un plus grand confort. Quant aux familles les plus aisées, elles ne s'adressent pas à nous : elles ont les moyens de s'offrir directement les services de plusieurs salariés à domicile.

Le développement de l'entreprise

Int. : *Comment imaginez-vous la croissance de votre entreprise ?*

M. M. : Pour l'ensemble des raisons que j'ai présentées, son développement ne pourra pas être exponentiel. Je ne souhaite d'ailleurs pas aller trop vite, car s'il est difficile de se créer une réputation de qualité, on peut en revanche la perdre en très peu de temps. D'autres entreprises développent des réseaux de franchise ; je ne suis pas favorable à cette formule, car les franchisés offrent des prestations de plus ou moins grande qualité dans les différentes

zones géographiques qui leur ont été attribuées et la marque risque d'y perdre en homogénéité. Je préfère un développement en partenariat avec des personnes partageant la même conception que moi et acceptant de prendre une participation significative dans l'entreprise.

L'avenir des services à la personne

Int. : *Le rapport Borloo annonçait il y a quelque temps la création de plusieurs centaines de milliers d'emplois dans le secteur des services à la personne. Cela vous paraît-il crédible ? Comment se positionnent les grands groupes ?*

M. M. : On a effectivement annoncé le chiffre de 500 000 emplois, portant aussi bien sur l'aide aux personnes âgées que le soutien scolaire ou le dépannage informatique. Ce chiffre me paraît très optimiste. D'une part, je n'imagine pas que les familles soient demandeuses, du jour au lendemain, d'une telle masse de prestations. D'autre part, je crois que la demande ne se développera vraiment que si l'offre gagne en qualité, ce qui suppose de développer et d'améliorer les formations proposées. Si les prestations offertes sont quantitatives et non qualitatives, les familles n'en voudront pas. Les grands groupes tels que Sodexo ou Axa avancent d'ailleurs très prudemment dans le domaine des services à la personne, car ils ont pris conscience que, s'il existe indubitablement un marché, il n'est pas si facile d'assurer des prestations d'une qualité satisfaisante. À mon avis, ce secteur ne se développera donc que très progressivement.

Présentation de l'orateur :

Michel Mazet : expert comptable, président de M&D, a travaillé pendant vingt ans dans le monde du conseil en organisation et des systèmes d'information, notamment chez PriceWaterhouseCoopers ; il a créé M&D en avril 2003.

Diffusion juillet 2006