

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

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

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

**AU SERVICE DES PERSONNES ÂGÉES :
LE SENS EN PLUS**

par

Benoît MASUREL
Président d'Accueil et Service

Vendredi 11 avril 1997
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

Accueil et Service permet le maintien à domicile de personnes âgées semi-dépendantes ou dépendantes. Cette association fait travailler ensemble quatre-vingt cinq salariés et quatre cents bénévoles autour de principes et d'objectifs partagés : privilégier la dignité de la personne, offrir à tous la même qualité de service, innover, coopérer avec les autres partenaires du social, valoriser le travail des bénévoles. Selon Benoît Masurel, il peut y avoir synergie entre secteur marchand et secteur associatif : le premier apporte rigueur administrative et souci de rentabilité ; le second apporte une préoccupation constante de qualité des relations humaines. Des associations comme *Accueil et Service* peuvent même, dans ce secteur, servir de "locomotives" dans la mise en place de services de qualité, qui créent, à terme, de nouveaux emplois, et inventer de nouveaux rapports entre production économique, vie sociale et production du sens.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

INTRODUCTION par Michel BERRY

L'exposé de Benoît Masurel ouvre à propos le séminaire "Vies collectives" car il permet d'aborder plusieurs dimensions de ce nouveau cycle.

L'École de Paris du management a consacré plusieurs séances au chômage. Nous y avons discuté la portée de politiques actuelles de l'emploi. Nous avons avancé en particulier, que le "gisement d'emploi" des services de proximité était souvent surestimé, et en tout cas mal exploité¹ : nous n'aimons en France, ni du côté des serviteurs ni de celui des maîtres, le travail jugé servile, problème aggravé quand on a dit qu'on pouvait créer dans ce secteur des "petits boulots" pour lutter contre l'exclusion. Se pose la question de la confiance dans la personne qui va réaliser le service : confieriez-vous votre grand mère à un exclu sous prétexte que cela crée de l'emploi ? *Accueil et Service* montre une voie pour anoblir un service et instaurer la confiance.

Nous avons aussi avancé que notre société ne souffrait pas seulement d'une crise de l'emploi, mais aussi d'une crise du sens et du lien social. En favorisant la production du sens, on s'attaquerait non seulement à un mal qui mine notre société mais on créerait par surcroît des emplois. *Accueil et Service* illustre magnifiquement cette thèse.

Enfin j'ai suggéré qu'on devrait s'appuyer sur le secteur associatif, en mettant par exemple des personnes aux Assedic à la disposition d'associations dûment agréées². On m'a dit que cela instaurerait une société à deux vitesses, qu'on reproduirait la gabegie des Ateliers nationaux car seule l'économie marchande crée l'efficacité et l'écoute des besoins et que, de toute façon, la coopération entre salariés et bénévoles est impossible. On verra que ces opinions sont plutôt frappées d'archaïsme : les oppositions entre plan et marché, marchand et non-marchand, entreprises et autres formes sociales, salariat et bénévolat, travail et loisir sont en train de se dissoudre lentement. Plutôt que de vouloir s'accrocher aux valeurs de la société matérielle née au XVIII^{ème} siècle, ne faut-il pas plutôt tirer parti de ces heureux mariages pour fonder une société nouvelle ?

EXPOSÉ de Benoît MASUREL

Les origines d'*Accueil et Service*

L'association que je dirige, *Accueil et Service*, a été créée en 1974, à une époque où n'existaient encore, pour les personnes âgées peu fortunées, que très peu d'alternatives à l'hospitalisation ou à l'entrée dans ce qu'on appelait encore des hospices. Le rapport Laroque, dès les années soixante, avait préconisé le maintien à domicile plutôt que la construction d'énormes maisons de retraite, mais, à part les services dispensés par les congrégations religieuses, les soins à domicile n'en étaient encore qu'à leurs balbutiements.

Nous n'avions pas choisi ce nom d'*Accueil et Service* par hasard : il correspondait pour nous à une véritable philosophie. Nous accordions tout d'abord une très grande importance à la notion d'*accueil*, qu'il s'agisse de l'accueil des personnes dont nous nous occupions ou de l'accueil des gens qui voulaient travailler avec nous. Nous étions convaincus que dans tout service social et plus généralement dans toute démarche relationnelle, si l'accueil est bien assuré, on peut être sûr que le service a lui-même 80 % de chances d'être réussi. La deuxième notion-clé était celle de *service*, qui peut être prise en France par son côté péjoratif ; mais pour nous cette notion comprenait nécessairement l'exigence de qualité, qui lui conférerait immédiatement une valeur positive : il ne s'agissait pas de répondre à une mode ou de gagner de l'argent, mais avant tout d'apporter une aide à une personne âgée ou malade.

¹ Mari-Noëlle Jego-Laveissière et Matthieu Schuler : *Besoin d'emploi, envie de service*, séminaire Vie des Affaires, Janvier 1997.

² Michel Berry : *L'entreprise, la Cité et la guerre économique*, Les Invités de l'École de Paris, Mai 1996.

Quelques principes fondateurs

Le choix de la dignité

Parmi les principes qui ont présidé à la création d'*Accueil et Service*, il y avait tout d'abord l'idée qu'il faut laisser à chacun la liberté de vivre et de mourir dans la dignité, et dans le lieu de son choix, que ce soit à la maison ou dans une institution. Cela paraît une revendication très simple, pour nous qui sommes valides et en bonne santé ; mais à partir du moment où quelqu'un est âgé ou malade, et surtout où il devient dépendant, ses proches ont tendance à décider à sa place, "pour son bien" - et aussi pour se dégager de leur responsabilité.

Le même service pour tous

Le deuxième principe est sans doute un peu utopique : nous prônons le même service et la même qualité pour tous. C'est l'idée, non seulement que des gens qui ont travaillé toute leur vie comme ouvriers ou comme employés ont droit à la même considération qu'une personne fortunée, mais aussi, inversement, que les gens qui ont les moyens de s'offrir du personnel de service peuvent malgré tout être démunis en matière d'accompagnement : devant l'échéance finale, les difficultés et la solitude peuvent être les mêmes, quel que soit le milieu social d'origine.

Le sens de l'innovation

Le troisième grand principe, c'est d'innover, de créer des services qui n'existent pas ailleurs et qui correspondent à des besoins ; notre but n'est pas de redoubler les services sociaux qui se mettent en place, mais d'apporter quelque chose en plus. Le problème consiste alors à trouver des financements pour pérenniser ces nouveaux services.

Le travail en réseau

Le quatrième principe consiste à travailler en partenariat et en coordination avec tous les acteurs de l'aide à domicile (secteurs public et privé, secteurs médical et social, médecine libérale et hospitalière), et à s'efforcer de se faire accepter par eux : du fait du caractère innovant de nos services, on nous a parfois reproché de créer des besoins. Nous nous efforçons de convaincre tous ces partenaires que leur intérêt, aussi bien que l'intérêt de la personne à aider, est de travailler ensemble.

La participation des bénévoles

La cinquième idée est que l'aide à domicile n'est pas seulement l'affaire des professionnels du monde sanitaire et social, mais aussi une affaire de civisme. C'est pourquoi, à côté des travailleurs sociaux, permanents salariés (aujourd'hui quatre-vingt cinq équivalents temps-plein), qui ont été recrutés en fonction de leurs compétences et des diplômes qu'ils ont acquis, nous employons aussi quatre cents bénévoles. Nous tenons beaucoup à ce que ces personnes se sentent bien accueillies chez nous : nous avons par exemple un service de restauration qui assure la journée continue à ceux qui font de l'écoute téléphonique ou de l'aide à domicile, et leur permet de se rencontrer et d'échanger. Nous avons également mis en place des "groupes de parole" et développé des méthodes de travail avec des systèmes de formation et de changement d'orientation, qui permettent à chacun de se sentir valorisé et de s'épanouir, malgré la difficulté du travail qu'il accomplit. L'une des clefs de notre succès a été cette idée que quelqu'un qui se sent bien dans son activité améliore nécessairement la qualité du service qu'il rend.

Les différents services

Le service de proximité

Nous avons commencé par mettre en place un service de proximité qui venait en complément des services existants, notamment de l'aide ménagère : celle-ci est limitée dans ses activités mais surtout dans le nombre d'heures remboursées par les caisses de retraite de base et les caisses de retraite

complémentaires. Une personne à mobilité réduite ou même dans une totale dépendance ne bénéficie que de deux heures d'aide ménagère par jour, ce qui est en fait insuffisant pour la maintenir véritablement à domicile. Nous estimons qu'il faut au moins trois passages par jour, chacun d'une heure et demie, pour permettre un service vraiment satisfaisant : aide au lever, au coucher, à la toilette, à l'habillage ; courses, préparation des repas, prise des repas ; rangement, petit ménage, entretien du linge ; transports, accompagnement, promenades, sorties, visites d'amitié... L'idée est de travailler en profondeur plutôt que de voir un plus grand nombre de personnes : cela nous permet de répondre au moindre besoin de ceux dont nous nous occupons, et c'est très important pour nous. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes limités, pour ce service, au 12^{ème} arrondissement, alors que, très vite, nous avons reçu des demandes venant d'autres quartiers.

SOS 3ème âge

Nous avons cependant créé, pour l'ensemble de la région parisienne, une structure plus souple, qui permet de répondre momentanément à la demande, en attendant de passer le relais à d'autres associations ou d'autres services mieux implantés ; c'est le service "SOS 3ème âge". Il s'agit, d'une part, d'un plateau téléphonique qui fonctionne 24 heures sur 24 (les personnes âgées ont tendance à avoir des problèmes en dehors des heures d'ouverture des services sociaux), et d'autre part d'un service d'intervention d'urgence à caractère social. Cela permet, par exemple, d'assurer la transition entre la sortie de l'hôpital et la mise en place de l'aide ménagère, qui n'intervient parfois, en cas de week-end notamment, que plusieurs jours plus tard ; ou encore, d'aller à la pharmacie chercher des médicaments pour quelqu'un qui est malade et ne peut pas se déplacer.

Le service dépannage

Pour financer *SOS 3ème âge*, service dont nous souhaitons qu'il soit gratuit et donc ouvert à tous, nous l'avons associé avec une autre prestation, le service dépannage, destiné à régler les menus problèmes d'ampoule grillée ou de fuites d'eau, à moindre coût que lorsqu'on fait venir un électricien ou un plombier. Comme les caisses de retraite étaient d'accord pour financer l'aide à l'amélioration de l'habitat et au dépannage (en complément d'une participation forfaitaire de soixante-dix francs par intervention, quelle qu'en soit la durée), nous avons "couplé" ce service avec *SOS 3ème âge* : le parcours des voitures d'intervention est programmé chaque jour, mais elles sont en contact avec le standard, et s'il se présente une demande d'intervention d'urgence, elles modifient le programme initial pour répondre à cette demande. Comme par ailleurs nous dégageons une petite marge financière sur chacune de nos interventions remboursées, le service d'aide d'urgence est pratiquement financé par le service dépannage et peut fonctionner 24 heures sur 24, 365 jours par an.

Les soins infirmiers à domicile

Nous avons par ailleurs créé un service de soins infirmiers à domicile, qui déroge au principe que j'ai évoqué tout à l'heure, de ne créer que des services complémentaires de ceux qui existent déjà : il s'agit d'un service tout à fait légalisé, normalisé, qui fonctionne avec des financements de la CRAM. Le but était de faire en sorte que notre association ne soit pas complètement marginale : nous voulions avoir la possibilité de nous asseoir à la même table que les autres prestataires de service, de négocier avec eux certaines mises en place ou extensions de services, et en tout cas de diffuser nos idées. Nous avons donc été mandatés par la CRAMIF (Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France) pour mettre en place et gérer le service de soins infirmiers à domicile du 12^{ème} arrondissement, service totalement gratuit qui a une capacité de prise en charge de quatre-vingt personnes.

La gestion de tutelle

Comme nous nous sommes rendu compte que les juges de tutelle de notre arrondissement étaient submergés de demandes, nous avons également mis en place un service de gestion de tutelle, en privilégiant l'accompagnement social, parce que l'administration de biens en elle-même ne nous intéressait pas. Aujourd'hui cette association gère plus de cinquante personnes majeures protégées, résidents sur le 12^{ème} arrondissement.

Un service mandataire

Accueil et Service a également créé un service mandataire. Ce type de service se développe beaucoup depuis qu'une loi, adoptée en 1996, a ouvert le marché de l'aide aux personnes et les services de proximité au secteur marchand ; on en trouve donc à la fois sous la forme d'associations loi 1901 et sous la forme de sociétés anonymes. Cela consiste à rapprocher une personne qui a besoin d'une aide avec une personne qui a besoin d'un travail ; l'association ou la société se charge également d'accomplir, à la place de la personne âgée, toutes les formalités administratives en fonction évidemment de la cotisation demandée, et doit veiller à la bonne qualité du service rendu. Pour notre part, nous essayons d'établir un bon rapport qualité-prix, et nous assurons un suivi de la personne employée que nous avons recrutée, de sorte que l'aide soit apportée dans l'esprit de notre association. Actuellement nous avons près de cinquante personnes "employeurs" et soixante-dix personnes employées, qui sont le plus souvent recrutées auprès de l'ANPE : il s'agit de personnels fragiles, qui ont besoin d'un encadrement très soutenu.

Un service de télé-assistance : Equinoxe

Nous avons également créé *Equinoxe*, un service de télé-assistance s'inspirant au départ des services de télé-alarme, dont nous avons repris le concept en essayant de le rendre plus performant technologiquement et de le faire mieux correspondre aux besoins des personnes. Le principe de base consiste en ce que la personne porte sur elle un émetteur radio, sous forme de pendentif ou de bracelet. Quand elle a un problème particulier, elle appuie sur un cet émetteur qui transmet un signal, via le téléphone, à un central de veille, qui répond de manière variée. Dans les systèmes les plus archaïques, il s'agit d'un contre-appel téléphonique. Certains systèmes plus modernes reposent sur l'interphonie directe : le dialogue s'instaure immédiatement ; on peut vérifier s'il s'agit d'un appel intentionnel ou non, et dans l'affirmative, savoir quel type de secours on doit envoyer.

Dans certains cas, ces services constituent un simple élargissement des systèmes de surveillance de biens, comme celui de la Générale de Chauffe ou de Fichet-Bauche, qui assurent la protection des personnes un peu sur le modèle de la protection des biens : ce service supplémentaire leur permet en fait de mieux rentabiliser leur central de télé-surveillance. L'approche de la télé-assistance *Equinoxe* est très différente. À partir du principe de télé-alarme, qui ne prend en compte que les appels d'urgence, nous avons créé un véritable service d'accompagnement des personnes. Nous proposons à nos abonnés de nous appeler non seulement quand ils en ont besoin pour un problème urgent, mais aussi quand ils se sentent seuls et ont envie de parler. Cette approche, beaucoup plus conviviale, a aussi le mérite de créer un réflexe : le jour où ils ont vraiment un problème, ils n'hésitent pas à nous appeler sans crainte de déranger.

La deuxième différence tient à ce que nous estimons qu'il n'y a pas toujours lieu de faire appel aux services publics tels que pompiers ou SAMU : il faut essayer de proportionner les secours envoyés à la gravité du problème. C'est traumatisant pour la personne âgée de voir les pompiers arriver avec la grande échelle en ameutant tout le quartier, casser un carreau pour entrer et la transporter d'emblée à l'hôpital, alors que son état ne le nécessite pas forcément. C'est pourquoi nous avons constitué des comités de voisinage autour de la personne : il s'agit de voisins ou de parents dont nous avons les coordonnées, et qui disposent des clefs de l'appartement de l'abonné. Lorsque celui-ci nous appelle parce qu'il est tombé, par exemple, nous commençons par chercher, dans ce comité de voisinage, quelqu'un qui puisse se rendre sur place pour voir ce qui s'est passé ; ce n'est qu'ensuite que nous alertons les services de secours. Nos plans prévoient aussi la prise en charge de la garde des chiens, chats et autres animaux de compagnie qui prennent souvent une grande place dans la vie des personnes âgées.

Au départ, les abonnés refusent souvent de confier leurs clefs ; mais ils changent généralement d'avis lorsqu'une première chute a eu lieu et qu'ils sont restés pendant plusieurs heures sur le sol. De notre côté, nous déchargeons les voisins en question de toute responsabilité. Ce service fonctionne bien : nous avons déjà deux mille abonnés raccordés sur notre central national à Paris et nous sommes en train de créer des associations régionales pour assurer une meilleure coordination avec les prestataires de service locaux.

Le PRO-G

Une autre de nos créations est le PRO-G (Prévention Recherche Orientation Gérontologique), lieu d'accueil où l'on peut trouver des informations sur nos propres services mais aussi sur ce qui se fait par ailleurs. La Ville de Paris l'a choisi, avec deux autres sites mis en place par d'autres associations, pour mener une expérience de "coordination gérontologique". Le but est d'offrir des informations sur tous les services médico-sociaux dont une personne âgée dépendante peut avoir besoin pour être maintenue à domicile : le médecin généraliste, les services hospitaliers en cas de nécessité, les soins infirmiers à domicile, l'aide ménagère, les services d'aide à domicile, de portage des repas, de garde à domicile, ou encore les services de petit dépannage.

Pour que le PRO-G remplisse mieux sa mission de diffusion de l'information, nous avons essayé d'en faire un lieu attrayant, en y créant une galerie d'exposition. Nous sommes également en train de créer une banque de données sur le Minitel, qui fournira des informations sur tous les services d'aide et de soins à domicile, toutes les institutions d'accueil pour personnes âgées, etc. Il s'agit d'un service à entrée multiple, avec des codes correspondant aux différents partenaires qui l'ont créé avec nous (le Groupe Bayard Presse, le groupe Mornay...). Dans un deuxième temps, cette base sera également accessible sur Internet.

À l'extérieur des frontières : Age et Partage

Plus récemment, nous avons créé *Age et Partage*, qui est en quelque sorte notre département international. En France et en Europe occidentale, la situation des personnes âgées, si elle laisse encore à désirer dans certains cas, a tout de même considérablement évolué, ne serait-ce que du fait de l'amélioration de leur solvabilité ; mais ce n'est pas le cas en Europe de l'Est, où les personnes âgées connaissent à peu près la situation que nous avons en France après la guerre. Il nous paraît intéressant de mettre notre expérience à profit dans ces pays, en nous appuyant sur des financements européens. Nous sommes ainsi en train de développer un programme à Bucarest en coopération avec *Caritas-Bucarest*, une association locale, pour mettre en place un service d'aide ménagère, de portage de repas et de petit dépannage. Il s'agit d'activités que nous maîtrisons bien, et pour lesquelles nous avons du personnel compétent et une logistique élaborée ; nous les mettons au service de cette association pendant deux ans, le temps pour elle de former des cadres roumains qui pourront prendre la relève. En retour, le fait d'être confrontées à des situations très différentes et difficiles amène nos équipes à se remettre en question et à progresser.

Voilà quels sont les services qui ont été progressivement créés par *Accueil et Service*. Certains de ces services se développent aujourd'hui au sein d'associations différentes. Ces différentes associations sont en cours de fédération et cette fédération va déposer prochainement un dossier de demande de reconnaissance d'utilité publique.

DÉBAT

Le financement

Un intervenant : *Où trouvez-vous les financements nécessaires à toutes ces activités, puisque la plupart de vos services semblent être gratuits ?*

Benoît Masurel : Nous avons toujours tenu à avoir des financements très variés, de façon à rester indépendants. De plus, nous refusons les subventions, qui sont toujours plus ou moins aléatoires ; nous préférons établir des conventions de partenariat et être jugés sur la qualité des services que nous proposons. Nos partenaires sont, d'une part, les caisses de retraite de base ou complémentaires ; les collectivités locales, par exemple la Ville de Paris, qui finance entre autres une partie de l'ouverture de nos services pendant la fermeture des siens ; la CRAMIF, pour le service de soins infirmiers ; les dons privés ; les associations humanitaires pour financer les services destinés aux personnes qui ont peu de ressources et pour faire fonctionner les services innovants. Pour les dons individuels, nous avons un fichier de vingt mille donateurs qui sont relancés régulièrement, et comme nous avons le statut d'association de bienfaisance, et que nous aurons bientôt celui d'association reconnue d'utilité publique,

nous avons aussi le droit de recevoir des legs (par exemple des appartements qui nous permettent d'héberger des objecteurs de conscience qui travaillent pour nous) ; nous avons enfin quelques sponsors, de grosses sociétés qui nous aident "en nature" sous des formes variées.

Int. : *Quel est l'intérêt des caisses de retraite qui vous financent ?*

B. M. : Il existe une certaine concurrence entre les caisses de retraite, qui ne proposent pas toutes les mêmes prestations : mise à disposition de lits dans des maisons médicalisées, services de soins et d'aide à domicile, programmes de vacances, etc. Nous faisons en quelque sorte partie des actions originales financées par les caisses de retraite en faveur de leurs allocataires.

Un complément ou une concurrence pour l'hôpital ?

Int. : *N'est-ce pas surtout à la Sécurité Sociale que vous faites faire des économies, en lui évitant d'envoyer des personnes âgées à l'hôpital ?*

B. M. : Oui et non ; tout le monde n'est pas d'accord sur cette question. Certains disent que cela dépend de ce que l'on entend par maintien à domicile : si l'on accepte le principe que nous préconisons, c'est-à-dire de laisser dans tous les cas le libre choix à la personne, cela peut coûter très cher, plus cher que l'hôpital, par exemple dans le cas où une garde est nécessaire 24 heures sur 24.

Int. : *Comment vos services infirmiers cohabitent-ils avec les services d'hospitalisation à domicile de l'Assistance Publique ?*

B. M. : En fait il s'agit de deux choses différentes : pour bénéficier de l'hospitalisation à domicile il faut avoir été hospitalisé pendant un certain temps ; l'objectif est de libérer des lits à l'hôpital. En ce qui nous concerne, nous intervenons avant l'hospitalisation, pour éviter celle-ci ; c'est en général le médecin libéral qui demande que le service de soin intervienne chez son patient, pour ne pas être obligé de l'envoyer à l'hôpital. Il y a donc complémentarité et non concurrence.

Int. : *Mais ne risquez-vous pas, à travers le système très complet des services que vous proposez, de recréer l'environnement de l'hôpital ?*

B. M. : Non, car nous ne sommes pas des intervenants médicaux au sens strict : ce que nous privilégions, c'est l'accompagnement et l'épanouissement des personnes. Nous travaillons bien sûr en lien avec les médecins, et nous intervenons parfois à leur demande ; mais souvent, à Paris surtout, ils se déchargent sur nous de tout ce qui concerne l'accompagnement : ils délivrent trop souvent une ordonnance et laissent les gens se débrouiller pour tout le reste.

La concurrence avec le secteur marchand

Int. : *Comment voyez-vous vos relations avec le secteur marchand ? Est-ce que vous n'êtes pas condamnés à inventer en permanence de nouveaux services sans jamais profiter de leur aspect lucratif, celui-ci étant immédiatement récupéré par les grands groupes de service qui investissent de plus en plus dans ce domaine ?*

B. M. : Je pense qu'il y a de la place pour tout le monde. Le fait qu'on "libéralise" le marché peut être profitable à l'ensemble des prestataires de service : le secteur marchand peut apporter au secteur associatif des modes nouveaux de développement, une plus grande rigueur administrative, ou encore un souci de rentabilité, ce qui n'est pas forcément négatif ; le secteur associatif, de son côté, peut apporter au secteur marchand une certaine philosophie de l'aide à domicile et de la prestation de service.

Je ne crois pas, de toute façon, que l'économie sociale soit appelée à disparaître, ne serait-ce que parce que dans le secteur marchand lui-même il y a des partenaires qui sont intimement liés à cette économie sociale ; je pense par exemple aux sociétés d'HLM, avec qui nous travaillons de plus en plus, pour la simple raison que 30 % de leurs locataires sont des personnes âgées. Comme ces sociétés ne trouvent pas tout ce qu'elles attendent auprès des collectivités locales, elles viennent nous voir pour mettre en place des partenariats.

C'est aussi à nous de proposer des prestations toujours plus performantes. Par exemple, le tableau de nos activités, tel que je vous l'ai brossé, a pu vous paraître un peu décousu ; mais nous sommes en train de regrouper un certain nombre de services (la télé-assistance, l'écoute téléphonique, l'urgence sociale et le petit dépannage) pour créer une prestation qui s'appellera *Equinoxe plus* et qui s'adressera plus particulièrement aux personnes en voie de dépendance. Nous souhaitons aussi développer le plateau téléphonique pour le rendre comparable à celui de sociétés d'assistance et être capables de travailler en relation étroite avec les autres prestataires de service ; si nous y parvenons, nous nous ouvrirons certainement un marché considérable, auprès des personnes de plus de soixante-dix ans.

Int. : *Mais ne risquez-vous pas, en augmentant votre activité, de "perdre votre âme" ?*

B. M. : Je ne crois pas : tout dépend des gens avec qui on travaille, de la façon dont on recrute les cadres. Si nous continuons à consacrer beaucoup de temps à la réflexion, à travailler avec le staff de direction sur la notion de service, il n'y a pas de raison pour que nous tombions dans une forme d'"activisme". D'autre part, nous pouvons également nous développer en créant des franchises associatives.

Le statut des bénévoles

Int. : *Qu'est-ce qui motive vos bénévoles ? Pourquoi viennent-ils travailler à Accueil et Service ?*

B. M. : Beaucoup d'entre eux ont été confrontés, un jour ou l'autre, parfois dans leur propre famille, à des situations difficiles ; ils ont voulu faire quelque chose, et ils se sont alors rendu compte qu'il était impossible d'agir seul. Nous avons aussi des jeunes volontaires ou des objecteurs de conscience qui souhaitent avant tout participer à une vie de groupe et faire des choses utiles et intéressantes. Les gens du quartier veulent s'intégrer davantage à la vie de l'arrondissement, communiquer avec leurs voisins ; souvent ils auraient souhaité participer à la vie municipale mais en fait ils trouvent dans le secteur associatif des activités qui correspondent mieux à leur attente. Il y a aussi des jeunes retraités ou pré-retraités qui veulent garder une occupation et prendre des responsabilités en mettant leur compétence et leur disponibilité au profit de l'association. Pour le service d'écoute et d'assistance *Equinoxe*, nous avons beaucoup d'étudiants de 3^{ème} cycle qui se destinent à des professions médico-sociales ; nous leur dispensons une formation à partir des cassettes audio qui proviennent de l'écoute permanente (et que nous sommes de toute façon obligés d'enregistrer pour des raisons de responsabilité).

Nous sommes très conscients d'avoir des devoirs par rapport à tous ces bénévoles : il faut qu'ils se sentent valorisés, et non pas exploités. En revanche, ils ont aussi besoin d'être encadrés : dans certaines associations, les bénévoles viennent plus pour leur agrément personnel que pour rendre un véritable service. Pour notre part, nous faisons en sorte, en planifiant les activités de façon très stricte, qu'ils travaillent vraiment, et nous estimons que c'est en travaillant et en fournissant un service de qualité qu'ils s'épanouiront.

Assistance ou échange ?

Int. : *Les personnes âgées dont vous vous occupez souffrent de manques matériels, mais surtout de solitude ; or ce manque-là se renverse lorsqu'on demande aux gens de rendre service à leur tour. C'est le principe même du fonctionnement d'Emmaüs. Demandez-vous quelque chose aux gens à qui vous venez en aide, pour qu'ils ne soient pas seulement des assistés ?*

B. M. : Il faut savoir que la majorité des personnes dont nous nous occupons ont passé la tranche des 75-80 ans, et sont souvent semi-dépendantes ou à mobilité réduite : cela limite forcément l'éventail des activités possibles. En revanche, ce qui fonctionne bien, c'est l'échange de savoir, et surtout l'échange tout court : si nous avons beaucoup de jeunes volontaires, au point que nous devons refuser des candidatures, c'est qu'ils trouvent une grande richesse relationnelle dans ce travail.

Réinsérer les exclus ?

Int. : *Que pensez-vous de l'idée que le développement des services de proximité pourrait permettre de réinsérer des exclus ?*

B. M. : Avant de m'occuper d'*Accueil et Service*, j'ai été éducateur de rue pendant deux ans, et mon souhait, au départ, était de pouvoir relier les deux bouts de la chaîne : à la fois les jeunes en difficulté et les personnes âgées en bout de course. En réalité cela ne peut fonctionner que sur certains services. Pour le petit dépannage, par exemple, nous recrutons des jeunes qui ont des difficultés d'insertion, et pour lesquels nous nous devons d'assurer un encadrement très rigoureux. Mais cela ne fonctionne que parce qu'il s'agit d'interventions ponctuelles, dans lesquelles n'entre pas toute cette part d'affectif qui est nécessaire pour les services continus. L'une de nos devises est "une place pour chacun, chacun à sa place". Pour les services de soin, par exemple, il faut des professionnels très équilibrés, qui puissent participer aux groupes de parole. C'est au personnel d'encadrement de bien connaître les possibilités des différents intervenants et de les employer dans les activités où ils sont capables d'assurer un service de qualité. Nous sommes jugés sur la qualité de nos services, et nous avons une obligation de résultat !

Int. : *Employez-vous des chômeurs comme bénévoles ?*

B. M. : Le cas des chômeurs est assez délicat. En principe, pour les ASSEDIC, ils n'ont pas le droit de se mettre au service d'une association. C'était d'ailleurs également le cas pour les pré-retraités, dont on disait qu'ils prenaient le travail des autres ; la situation a un peu évolué de ce côté-là, et ils ne sont plus obligés de se cacher comme avant. En ce qui concerne les chômeurs, nous n'avons pas d'autre possibilité que de leur donner un emploi ; mais nous sommes submergés de candidatures ! Alors nous leur faisons passer un certain nombre d'évaluations en attendant de pouvoir leur trouver, par exemple, un emploi de garde à domicile.

Michel Berry : *Plutôt que de payer des chômeurs à chercher un emploi qui n'existe pas forcément, j'ai avancé la proposition, en augmentant légèrement le montant de ce qu'ils touchent aux Assedic, de les mettre à la disposition d'associations agréées, à condition évidemment de laisser à celles-ci la possibilité de choisir qui elles embaucheraient ; que penseriez-vous de cette formule ? Auriez-vous du travail à proposer à des chômeurs dans ces conditions ?*

B. M. : Bien sûr, le marché est illimité ! Personnellement je serais très favorable à un dispositif de ce genre, parce que la situation de chômeur a tendance à dégrader la personne, et que le travail au sein d'une association pourrait au contraire la revaloriser.

Int. : *Mais votre marché est-il solvable ? Si vous employez des chômeurs qui sont payés par les Assedic, vous ne résolvez rien !*

B. M. : Les personnes âgées sont de plus en plus solvables, mais les caisses de retraite de moins en moins, pour les raisons démographiques que chacun connaît. On va aller vers des systèmes de retraite par capitalisation ; ce sera donc la personne âgée elle-même qui devra financer les services qu'elle voudra obtenir.

Quelle publicité ?

Int. : *Comment vous faites-vous connaître auprès des gens qui peuvent être intéressés par vos services ? Est-ce que vous recourez à la publicité ?*

B. M. : Ce sont surtout les caisses de retraite qui assurent notre publicité, à travers les revues qu'elles publient et dans lesquelles elles incitent leurs allocataires à bénéficier de nos services. Nous avons tendance à privilégier les agréments de donneurs d'ordre comme les sociétés d'HLM : notre problème est de cibler très précisément les gens qui se trouvent dans notre zone d'intervention, sans quoi nous serions obligés, ensuite, de refuser de rendre le service.

L'avenir d'Accueil et Service

Int. : *Comment recrutez-vous vos cadres ?*

B. M. : Nous en avons assez peu ; ils sont correctement payés je pense, et nous sommes exigeants avec eux. Leur recrutement se fait en fonction des besoins de l'association, de leur profil, de leur cursus : j'essaie de prendre des gens dont j'ai le sentiment qu'ils pourront adopter notre façon de

travailler. Une fois recrutés, j'ai avec eux des relations très étroites, soit directement, soit en réunion de groupe ; tous les lundis, nous passons trois heures en réunion, tout l'encadrement confondu, et chacun relate ce qui s'est passé dans son service et annonce ce qui doit se passer dans les jours suivants. Moi-même, je leur parle des démarches que j'entreprends et de mes relations avec l'extérieur. Quelqu'un qui ne serait pas capable de s'adapter à cette vie d'équipe risque de se trouver très vite en marge. Or nous proposons à nos cadres un contrat à durée déterminée d'un an, renouvelable une fois, et au terme de cette période d'essai, c'est le groupe tout entier qui se prononce sur leur embauche définitive.

Int. : *Vous me faites penser à Saint Bernard, qui a couvert l'Europe d'abbayes cisterciennes, qui étaient notamment des usines d'une productivité impressionnante. Vous êtes à la fois un homme d'affaire et un Saint Vincent de Paul, mélange à vrai dire assez improbable : comment trouverez-vous quelqu'un qui puisse prendre votre suite à Accueil et Service ?*

B. M. : Je ne me fais aucune inquiétude ! Je ne travaille pas seul : je suis entouré d'une équipe formidable, qui continuera certainement dans la voie qu'on a définie ensemble.

Diffusion juin 1997