UNIVERSITÉ D'ORLÉANS

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIETÉ

Laboratoire Val de Loire Recherche en Management (VALLOREM)

THÈSE

présentée par :

Paul-Laurent SAUNIER

Soutenue le **3 décembre 2012**

pour obtenir le grade de **Docteur de l'Université d'Orléans**
Discipline : Sciences de Gestion

QUALITE ET CONTROLE DANS LES SERVICES : LE CAS DES SERVICES A LA PERSONNE

THÈSE dirigée par :
Madame Dominique BESSIRE Professeure des universités, Université d'Orléans

RAPPORTEURS :
Madame Muriel JOUGLEUX Professeure des universités, Université Paris-Est
Madame Véronique MALLERET Professeure HDR, HEC Paris

JURY :
Madame Dominique BESSIRE
Professeure des universités, Université d'Orléans

Madame Muriel JOUGLEUX
Professeure des universités, Université Paris-Est

Madame Véronique MALLERET
Professeure HDR, HEC Paris

Monsieur François MEYSSONNIER, Président du jury
Professeur des universités, Université de Nantes

Monsieur Dominique PHANUEL
Maître de conférences HDR, Université d'Orléans

L’Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.
Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Cette thèse a été financée par une Allocation de recherche du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Elle a été réalisée au sein du laboratoire VALLOREM (EA 6296, anciennement LOG - Laboratoire Orléanais de Gestion) et de l'École Doctorale des Sciences de l'Homme et de la Société de l'Université d'Orléans.

Je souhaite remercier ma directrice de thèse, la Professeure Dominique Bessire, pour ses précieux conseils ainsi que pour son soutien et sa patience tout au long de ce parcours doctoral qui, au-delà de former à la recherche, contribue aussi à transformer un étudiant en un « professionnel[1] ».

Je souhaite également remercier les Professeures Muriel Jougleux et Véronique Malleret pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse ainsi que pour leurs conseils.

Mes remerciements vont également au Professeur François Meyssonnier et à Monsieur Dominique Phanuel, Maître de conférences HDR, pour avoir accepté de participer à l'évaluation de cette thèse.

Cette thèse n'aurait pas été possible sans la collaboration des acteurs du terrain qui ont accepté de me recevoir ; qu'ils en soient ici remerciés.

Je remercie l'ensemble des enseignants-chercheurs des équipes de Tours (ex-Cermat) et d'Orléans (ex-LOG) du VALLOREM pour leur soutien et leurs conseils, en particulier Céline Chatelin, Eric-Alain Zoukoua, Daniel Leroy, Véronique des Garets, Christine Petr, Amaru Maximiano, ainsi que les membres du groupe de travail POPESS de l'IRG Créteil–Marne-la-Vallée, Pénélope Codello-Guijarro, Pascale Terrisse, Amina-Bécheur, Julie Tixier, Claire Edey-Gamassou, Valérie Saltiel-Pallas, Viet Ha Tran, pour leur soutien et la qualité des échanges notamment autour de l'ESS. Mes remerciements vont également à Patrick Gibert et Frédéric Gautier pour avoir contribué à susciter mon intérêt pour la recherche en sciences de gestion. Je souhaite aussi remercier les doctorants du VALLOREM, en particulier Nizar Al-Sharif, Nazha Bourquia, Nermin Kassib, Imad Khoder, Joseph Kaswengi, Raluca Rusu et Mohamed Ali Dakkam pour leur soutien et leur complicité.

[1] L'ambiguïté de ce terme est soulignée dans la partie empirique de cette thèse.

Je souhaite enfin remercier mes proches pour leurs encouragements et leur soutien qui ont contribué à l'aboutissement de ce projet.

Je pense en particulier à Lou dont le soutien a été décisif, ainsi qu'à mes parents qui ont fortement contribué à mon intérêt pour la gestion et me soutiennent depuis bientôt 30 ans. Je pense aussi à mes grands-parents, Madeleine et Jean, à Viviane et Alain, ainsi qu'à Anne, Margaux et Florent. J'ai une pensée particulière pour ma grand-mère disparue, Yvette.

Merci à Aude et Hervé pour leur amitié qui compte beaucoup pour moi, ainsi que pour leur aide.
Merci à Benoît pour son esprit *corporate* et proactif, qualités indispensables pour tout bon *reporting*.
Merci à mes compagnons d'infortune musicale pour leur patience et pour les bons moments passés ensemble à taquiner le larsen : Nicolas, Bryan, Clément, Itsuho, Daniel, Alain et Pierre-Marie.

A Lou

A ma mère, Christine

A mon père, Laurent

SOMMAIRE

Introduction générale 11

PARTIE I. REPERES THEORIQUES ET EMPIRIQUES 18

Chapitre 1. Les services à la personne : un marché hétérogène construit autour d'activités à forte composante relationnelle 19

Section 1. Le secteur des services à la personne : organisation et développement 20

Section 2. Des services aux services à la personne : clarification d'un concept 65

Chapitre 2. Contrôler la qualité des services à la personne : à la croisée des problématiques de la qualité de service et du contrôle organisationnel 96

Section 1. De la qualité de service à la qualité des services à la personne : la dimension relationnelle au cœur de la qualité 97

Section 2. Contrôler à distance la qualité des services à la personne : vers une combinaison de contrôles formels et informels 133

Synthèse de la revue de littérature 196

Chapitre 3. Objectifs et design de la recherche 198

Section 1. Les objectifs et l'opérationnalisation de la recherche 199

Section 2. Le positionnement épistémologique de la recherche 202

Section 3. Une recherche exploratoire mobilisant une méthodologie qualitative 203

PARTIE II. RECHERCHE EMPIRIQUE 223

Chapitre 4. Étude empirique principale dans les services d'aide à domicile (SAD) 224

Section 1. Les critères de qualité perçue des bénéficiaires 225

Section 2. Le point de vue des intervenants : la qualité de l'emploi et de la relation de service 236

Section 3. Le contrôle de la qualité par les organismes offreurs 240

Section 4. Le contrôle externe de la qualité 294

Chapitre 5. Étude empirique complémentaire dans les autres services à la personne (SAP) 305

Section 1. Les critères de qualité perçue dans trois activités de SAP : entretien ménager, soutien scolaire et garde d'enfants 306

Section 2. Le point de vue des intervenants vis à vis de l'organisme offreur et des bénéficiaires 328

Section 3. Qualité et contrôle du point de vue de l'organisme offreur 341

Chapitre 6. Discussion : quel contrôle, pour quelle qualité ? 377
Section 1. Synthèse des résultats 377
Section 2. Retour sur la littérature 391
Conclusion générale *405*
Section 1. Les apports de la recherche 406
Section 2. Les limites et les perspectives de prolongement de la recherche 411
Références bibliographiques *414*
Liste des sigles et abréviations *427*
Table des illustrations *429*
Table des encadrés 429
Table des tableaux 430
Table des figures 432
Annexes *433*
Table des matières *476*

INTRODUCTION GENERALE

Avec un taux de croissance important (environ 5% par an sur la période 2000-2008), le marché des services à la personne (SAP) fait l'objet d'attentes fortes de la part des pouvoirs publics. En répondant à des besoins liés à la santé (aide à domicile des personnes dépendantes) et à l'activité professionnelle (ménage, garde d'enfants) des particuliers, ces activités apparaissent susceptibles de créer des emplois non délocalisables. Sur le marché des SAP, tant l'offre que la demande sont aidées par les gouvernements successifs, qui y voient une réponse au problème de dépendance (vieillissement de la population) et un instrument de lutte contre le chômage. Ainsi l'élection présidentielle de 2012 a confirmé qu'aucun candidat parmi les principaux courants politiques n'envisageait de revenir sur la fameuse « niche fiscale services à la personne », y compris les plus rigoristes, et ce malgré un contexte de forte pression sur les finances publiques.

Une activité de service à la personne prend la forme d'une prestation de service réalisée par un intervenant au domicile d'un bénéficiaire, éventuellement par l'intermédiaire d'un organisme agréé offreur de services à la personne (OASP), et ce dans un cadre légal et fiscal bien délimité.

Environ 60% de l'activité des OSAP concerne des publics qualifiés de vulnérables (aide aux personnes âgées et aux personnes handicapées, garde d'enfants en bas âge), ce qui entraîne de nombreux risques liés à la santé et à la sécurité de ces bénéficiaires. De plus, le service étant réalisé au domicile du bénéficiaire, une proximité spatiale voire relationnelle s'instaure entre ce dernier et l'intervenant à domicile. Cette proximité génère également des risques, liés notamment au comportement de l'intervenant et à sa relation avec le bénéficiaire. Enfin, ces services étant fortement personnalisés, ils sont peu standardisables et leur qualité dépend principalement de l'intervenant qui réalise la prestation. La problématique de la qualité de service occupe donc une place centrale dans les activités de services à la personne, et la maîtrise de ces prestations constitue un enjeu déontologique, réglementaire et concurrentiel majeur pour les organismes qui les proposent.

Dans ces conditions, comment s'assurer que l'intervenant à domicile se comporte dans le sens attendu à la fois par l'organisme offreur et par le bénéficiaire ?

De manière plus générale, et c'est la question centrale à laquelle la présente recherche se propose de répondre :

- Comment contrôler la qualité des services à la personne ?

Le sujet présente un intérêt managérial dans la mesure où la qualité de service constitue un enjeu important pour les organismes offreurs de services à la personne. La multiplication de dispositifs réglementaires (agréments, autorisation) et privés (labels, certifications) de régulation de la qualité sur le secteur témoigne de cette préoccupation (Petrella & Richez-Battesti, 2010).

Ce type de démarches, principalement procédurales, est hérité du secteur industriel et apparaît plutôt adapté à des services présentant un haut degré de standardisation (Campinos-Dubernet & Jougleux, 2003), ce qui n'est *a priori* pas les cas des services à la personne. L'existence d'une littérature académique relativement fournie concernant la problématique de la qualité de service suggère que des travaux en sciences de gestion peuvent contribuer, aux côtés d'autres disciplines, à répondre aux enjeux des activités de services à la personne, en particulier celui de la qualité.

Au plan théorique, cette recherche entend contribuer à la recherche académique sur le management des services, en adoptant un positionnement relativement original : étudier la qualité de service sous l'angle des modes de contrôle qui doivent permettre sa maîtrise.
Cette approche fait écho à des travaux récents en contrôle de gestion qui traitent du contrôle des activités de services (par exemple Ducrocq, Gervais & Herriau, 2001 ; Goureaux & Meyssonnier, 2011 ; Meyssonnier, 2012), voire du contrôle de la qualité de service (Malleret, 2003 ; Rascol-Boutard & Amans, 2010). Comme le note Meyssonnier (2012), la littérature sur le contrôle spécifiquement consacrée aux services est encore peu développée.

Cette recherche s'inscrit également dans un courant de recherche mentionné précédemment consacré à la qualité de service, cette problématique étant principalement étudiées dans des recherches en marketing des services (Jougleux, 2006).

En outre, cette thèse ancre la problématique du contrôle de la qualité de service dans les services à la personne, contexte qui fait l'objet d'un faible – quoique croissant – nombre de recherches, celles-ci s'inscrivant principalement dans d'autres disciplines que les sciences de gestion, en particulier l'économie (Haddad, 2003 ; Messaoudi, 2009 ; Petrella & Richez-Battesti, 2010) ou la sociologie (Dussuet, 2010 ; Trabut, 2011).
De plus, la grande majorité de ces recherches traite en fait spécifiquement du segment de l'aide à domicile aux personnes âgées et aux personnes handicapées. Si cette activité est à la fois la plus ancienne et la plus importante du secteur en termes de volume d'activité, ses spécificités en font une activité peu représentative du secteur pris dans son ensemble, lequel est par ailleurs caractérisé par une grande hétérogénéité. Rendre compte de cette diversité constitue l'un des objectifs de cette recherche.

Compte tenu du flou important entourant la notion de « service à la personne », terme presque inexistant dans la littérature académique jusqu'à récemment, et ce bien que plusieurs activités dont il est question, en particulier l'aide à domicile, existent et fassent l'objet de quelques travaux depuis de nombreuses années, il est nécessaire de délimiter le sujet.

Les activités de services à la personne qui font l'objet de la présente recherche sont celles que Devetter, Jany-Catrice et Ribault (2009) désignent sous l'acronyme « SP2005 », en référence à une loi[1] liée au plan dit « Borloo » lancé en 2005, et plus particulièrement à son décret d'application[2], ce dernier identifiant précisément 21 activités entrant dans le champ légal des services à la personne. Ces activités correspondent pour l'essentiel à la fusion de deux ensembles d'activités, d'une part les services d'aide à domicile régis par le Code de l'action sociale et des familles, d'autre part les emplois familiaux régis avant 2005 notamment pas la loi dite « Aubry » de 1991[3] et une loi de 1996[4]. Ces activités ont pour point commun d'être pour l'essentiel réalisées au domicile de particuliers. Elles incluent par exemple, outre l'aide à

[1] Loi n°2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale
[2] Décret n°2005-1698 du 29 décembre 2005 fixant la liste des activités mentionnées à l'article L. 129-1 du code du travail
[3] Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi
[4] Loi n° 96-63 du 29 janvier 1996 en faveur du développement des emplois de services aux particuliers

domicile aux personnes âgées et aux personnes handicapées, l'entretien ménager du domicile, les petits travaux de jardinage et de bricolage, la garde d'enfants à domicile ou encore le soutien scolaire à domicile.

Dans le sens strict du terme, la relation de service à la personne lie l'intervenant et le bénéficiaire. Ainsi, l'une des formes d'exercice du secteur, le « gré-à-gré », prend la forme d'une relation d'emploi direct entre le bénéficiaire et le particulier-employeur.
Cette forme d'exercice n'est pas étudiée dans le cadre de la présente recherche, qui se concentre sur les situations de service à la personne intermédié, c'est-à-dire dans lesquelles une organisation, l'organisme offreur, joue le rôle d'intermédiaire entre le bénéficiaire et l'intervenant. Ce choix s'explique d'une part par le fait que la recherche s'inscrit dans les sciences de gestion, qui sont des sciences des organisations, et ne traitent ainsi *a priori* pas de relations interpersonnelles en dehors de tout contexte organisationnel. D'autre part, l'approche de cette recherche consiste à étudier les pratiques organisationnelles en matière de contrôle de la qualité de service. Cet objectif implique donc nécessairement la présence d'une organisation.

Il convient également de proposer une définition, au moins provisoire, des autres termes clés du sujet.

La qualité de service est définie dans un premier temps au sens de qualité perçue, c'est-à-dire la satisfaction des attentes du consommateur du service, ici le bénéficiaire, résultant d'une comparaison entre ses attentes et ses perceptions quant à la performance du service (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Le contrôle est défini, en suivant Chiapello (1996), comme « influence créatrice d'ordre, *i.e.* d'une certaine régularité ».
La notion de contrôle de la qualité renvoie ainsi à la capacité à exercer une influence sur la qualité du service.

Pour répondre à la question de recherche (« comment contrôler la qualité des services à la personne ? »), cette thèse mobilise un dispositif de recherche à la fois théorique et empirique.

Au plan théorique, les objectifs peuvent être regroupés en trois axes.
Le premier axe d'analyse consiste à comprendre ce qu'est une prestation de service à la personne et comment est organisé le secteur (chapitre 1). Cet objectif conduira ainsi à explorer les nombreuses définitions et les multiples typologies d'activités de services à la personne, puis à identifier les principales caractéristiques du secteur, en particulier les différents acteurs et régimes juridiques, et enfin à étudier les caractéristiques de ces activités afin d'identifier celles susceptibles d'influencer la qualité de service et son contrôle.

Le deuxième axe de l'étude théorique concerne les problématiques de la qualité de service et de sa gestion. Il s'agira alors d'étudier les travaux contribuant notamment à la définition et à la conceptualisation de la qualité de service, ainsi qu'à sa mesure. Ces travaux étant focalisés sur une dimension particulière de la qualité, la qualité perçue, la perspective sera élargie à d'autres courants de recherche traitant de la qualité offerte. Les enseignements dégagés de cette analyse seront ensuite contextualisés en tenant compte des caractéristiques des services à la personne (section 1 du chapitre2).
Le dernier axe de l'étude de la littérature académique consistera à explorer les travaux portant sur le contrôle organisationnel, en particulier autour de la problématique du contrôle à distance, puisque les interventions de services à la personne sont réalisées à distance, du point de vue de l'organisme offreur. Il s'agira d'identifier les contributions attendues des différents modes de contrôle étudiés dans la littérature au contrôle de la qualité des services à la personne. Ce volet théorique de la recherche sera complété par l'étude d'un autre courant théorique naissant, consacré aux services à la personne et mobilisant les approches conventionnalistes pour aborder la problématique de la qualité (section 2 du chapitre 2).

A l'issue de l'examen de la littérature, un dispositif de recherche empirique, mobilisant une démarche qualitative, sera présenté et mis en œuvre (chapitre 3).
Ce dispositif empirique vise notamment à recueillir le point de vue de plusieurs catégories d'acteurs identifiés comme pertinents, car susceptibles d'exercer une influence sur la qualité des services à la personne. Ces acteurs comprennent en particulier les dirigeants et responsables qualité des organismes offreurs, les intervenants qui réalisent les prestations, et les bénéficiaires.
Compte tenu de la grande complexité du secteur et notamment de l'existence de plusieurs types d'organisations (publiques, privées à but non lucratif, privées à but lucratif), intervenant dans différents cadres juridiques (agrément simple, agrément qualité, autorisation, mode

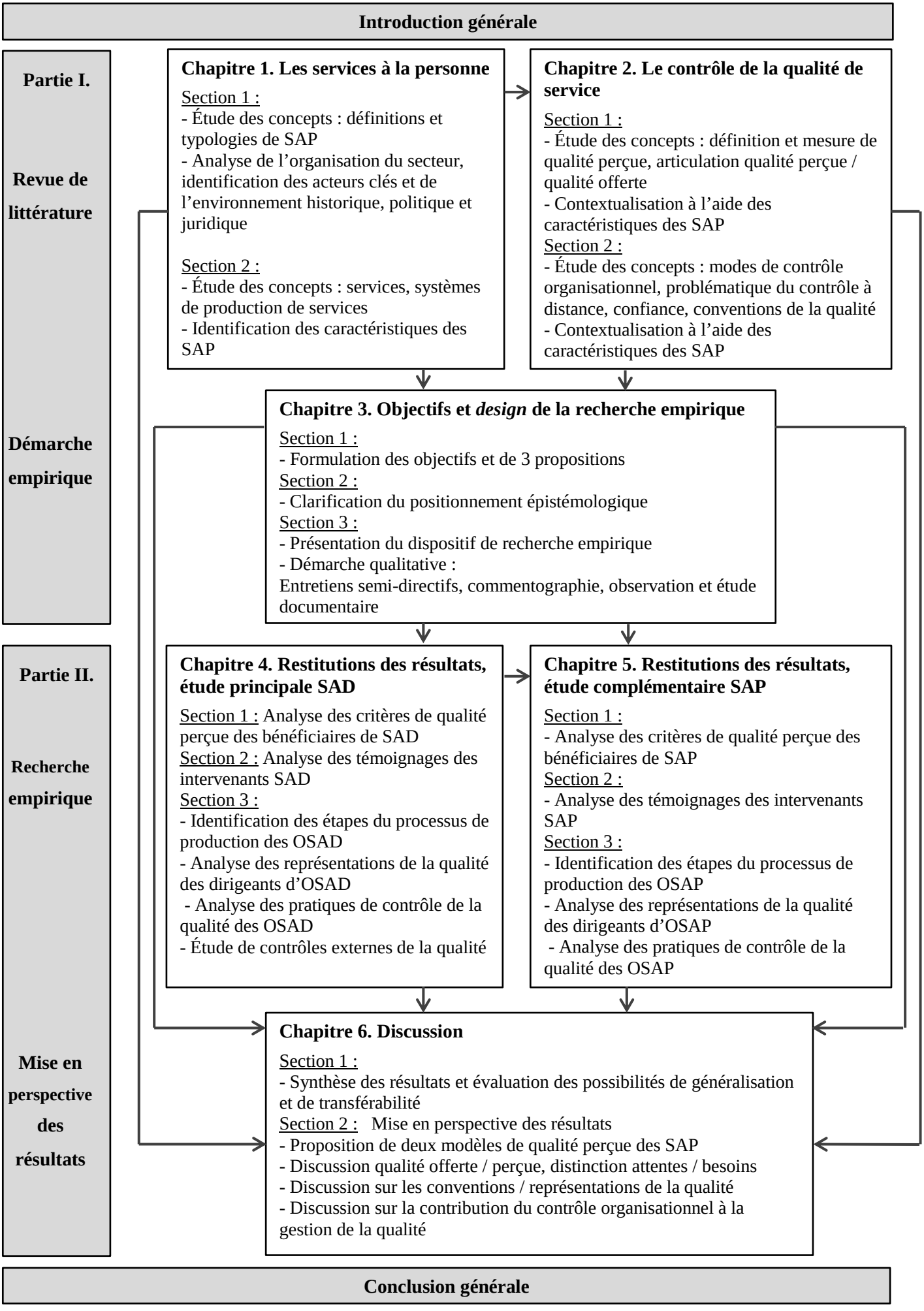
mandataire, mode prestataire), en proposant un seul service (mono activité) ou au contraire plusieurs activités (organisme multiservices), un second objectif de la recherche empirique consiste à étudier le plus grand nombre possible (compatible toutefois avec une démarche qualitative) de situations, en croisant ces différents critères.
Il s'agira notamment d'étudier la définition que ces différents acteurs donnent à la qualité de service, puis de comprendre comment est constitué le processus de production des services à la personne, et enfin d'identifier les mécanismes de contrôle utilisés par les organismes offreurs pour influencer la qualité de leurs activités.

Les résultats de cette recherche empirique seront restitués autour de deux études, la première portant sur les services d'aide à domicile à destination des personnes âgées et des personnes handicapées (SAD) (chapitre 4) et la seconde étant consacrée aux autres services à la personne (SAP) (chapitre 5).

Ces résultats feront finalement l'objet d'une mise en perspective au regard de l'état des connaissances théoriques pertinentes liées à la problématique de la recherche (chapitre 6).

Le plan général de la thèse peut être représenté sous forme graphique (Figure 1, page suivante).

Figure 1. Plan général de la thèse



PARTIE I. REPERES THEORIQUES ET EMPIRIQUES

Introduction à la partie 1

Cette recherche envisage de contribuer à la réflexion sur le contrôle de la qualité de service en se basant sur le contexte particulier des services à la personne. Ce projet vise une contribution originale à la littérature dans la mesure où d'une part cette problématique est peu étudiée en tant que telle dans la littérature académique, d'autre part les recherches consacrées à ces activités apparaissent peu nombreuses, en particulier en sciences de gestion.

La première partie de la recherche est consacrée à l'étude des travaux pouvant contribuer d'une part à la compréhension des caractéristiques des activités de services à la personne (Chapitre 1), d'autre part à la réflexion sur le contrôle de la qualité de service (Chapitre 2).

La prise en compte des enseignements ainsi dégagés et des questions restant en suspens permet ensuite de poser les bases d'une recherche empirique, dont il convient de présenter les modalités (Chapitre 3), et dont les résultats seront présentés dans la deuxième partie de la thèse.

Chapitre 1. Les services à la personne : un marché hétérogène construit autour d'activités à forte composante relationnelle

Introduction au chapitre 1

Malgré une existence pour la plupart ancienne si on les considère à titre individuel, les activités de services à la personne font l'objet d'un faible nombre de recherches académiques. Les travaux s'intéressant à ces activités sont en grande majorité consacrés aux activités d'aide à domicile et s'inscrivent majoritairement dans d'autres disciplines que les sciences de gestion, en particulier la sociologie et l'économie. Dans la perspective d'une réflexion sur la problématique de la qualité de service dans le contexte des services à la personne, il convient en premier lieu d'étudier les caractéristiques de ces activités. L'étude de l'organisation et des perspectives du secteur des services à la personne est susceptible de procurer un premier éclairage sur ces activités (section 1). Un examen de la littérature sur la relation de service d'abord, sur la relation de service à la personne ensuite, est proposé dans un second temps (section 2).

Section 1. Le secteur des services à la personne : organisation et développement

Si la plupart des activités de services à domicile existent depuis des décennies, voire des siècles si on considère qu'elles proviennent de la domesticité, leur regroupement sous la dénomination commune de « services à la personne » (SAP) et au sein d'un même « secteur » économique est très récent. Cette nouveauté appelle une clarification du périmètre du champ étudié (I), une présentation de l'organisation du marché des SAP (II), ainsi qu'un état des lieux du poids économique de ces activités et des enjeux qui les sous-tendent (III).

I. Cerner la notion de « services à la personne » : définitions et typologies

Le premier écueil lié à la compréhension de la notion de service à la personne tient à l'absence de définition consensuelle. La plupart des publications éludent en fait la définition de la notion en dressant une liste des activités considérées comme faisant partie des services à la personne, généralement en référence à l'article D. 7231-1 du Code du travail.

Si elle tend à se généraliser depuis la vague législative consécutive au « plan Borloo »[1], l'expression « services à la personne » reste marginale dans la littérature en économie et en gestion. Elle apparaît en France dans les années 1990[2], bien que cette formule soit rarement employée à cette époque. Les auteurs utilisent plus volontiers les expressions « emplois/services de proximité », « emplois familiaux » ou encore « emplois/services domestiques ». Ce flou autour de l'expression « services à la personne » (SAP) appelle une tentative de clarification, d'abord en précisant le champ qu'elle désigne (I.1), ensuite en explorant les principales typologies existantes (I.2).

[1] Loi n°2005-841 du 26 juillet 2005

[2] Par exemple en 1994 dans un rapport du CNPF (aujourd'hui MEDEF) (Salmon, 1994)

I.1. Le champ des services à la personne

Plusieurs auteurs (notamment Cette, Héritier, Taddei & Théry, 1998 ; Flipo, 1998 ; Haddad, 2003) soulignent la filiation entre les services familiaux (ou plus récemment les services à la personne : Gallouj, 2008) et les services de proximité, les premiers constituant un sous-ensemble des seconds. Le périmètre des services à la personne est délimité de manière très précise depuis 2005 dans le Code du travail.

I.1.1. Des services de proximité aux services à la personne

Les services de proximité sont définis par Laville et Eme (1987, cités par Flipo, 1998) comme « des activités marchandes ou partiellement marchandes, circonscrites à un espace local quotidien leur imprimant une fonction sociale relationnelle qui répondent dans un délai assez court ou selon une périodicité plus ou moins déterminée à des besoins non satisfaits de particuliers en tant que ces besoins relèvent des pratiques de leur vie quotidienne ou renvoient à une utilité sociale admise majoritairement. ». Pour Cette, Héritier et Singer (1996, cités par Haddad, 2003, p.10), « les services de proximité sont fournis aux personnes pour améliorer la qualité de la vie ou de l'environnement local, et correspondant autrefois à des fonctions remplies par la sphère familiale élargie [...] ils modifient la consommation des ménages en faveur de biens et services dont le contenu direct en emplois résidents est élevé ». Comme le note Laville (1998, p.7), les services de proximité répondent « à des demandes individuelles ou collectives à partir d'une proximité qui peut être objective (liée à un ancrage sur un espace local), mais aussi subjective (renvoyant à la dimension relationnelle de la prestation) ». Pour Gadrey (1996, cité par Gallouj, 2008, p.6), les services de proximité constituent des « services aux particuliers, actuellement fournis principalement sur un mode associatif, coopératif ou d'initiative locale, relevant pour la plupart du secteur social, mais correspondant, selon certains, à des « gisements » importants de besoins et d'activités ». Selon lui, les catégories les plus importantes de ces services concernent l'accueil de jeunes enfants (au domicile ou hors domicile) et l'aide à domicile aux personnes âgées, ainsi que de manière moins structurée des « services 'coup de main' plus ou moins fréquents (ménage, repassage, petites réparations, port du repas à domicile), ou bien encore des services 'de proximité' liés à l'entretien du cadre de vie urbain, à l'environnement naturel, à la pratique sportive, au soutien scolaire et à l'assistance aux jeunes en difficulté ». Cette acceptation large

est cohérente avec celle de la Commission Européenne (1996, pp.3-4) qui identifiait trois catégories de services :

- les services d'utilité collective (amélioration du cadre de vie et de l'environnement, par exemple : sécurité, commerces de proximité, gestion des déchets, gestion de l'eau) ;
- les services de loisir et culturels (tourisme, audiovisuel, patrimoine culturel, développement culturel local, sports) :
- certains services personnalisés de la vie quotidienne (garde d'enfants, services à domicile, aide aux jeunes en difficulté).

Haddad (2003, p.11) note que les services de proximité s'adressent exclusivement aux particuliers, répondent à des besoins sociaux et comportent un potentiel de création d'emplois dans un espace local.

Barcet et Bonamy (1997, p.130) identifient 3 dimensions de la notion de proximité :

- une dimension géographique et temporelle (faible distance entre l'offreur et le client) ;
- une dimension relationnelle et psychologique (l'échange entre l'offreur et le client n'est pas uniquement technique) ;
- une dimension de quotidienneté (récurrence des échanges).

Le champ des services de proximité étant très large, plusieurs auteurs restreignent leur perspective d'étude à certaines activités. Flipo (1998) et Haddad (2003) s'appuient sur la notion d'« emplois familiaux » d'après deux lois de 1991 et 1996. La loi dite « Aubry » de 1991[1] et son décret d'application du 6 janvier 1992 introduisent la notion de « services rendus aux personnes physiques à leur domicile », et de « services aux personnes », aussi appelés « emplois familiaux ». La loi du 29 janvier 1996[2] fait référence à des « emplois de services aux particuliers » et crée un agrément obligatoire pour les structures proposant « soit la garde des enfants, soit l'assistance aux personnes âgées, handicapées ou à celles qui ont besoin d'une aide personnelle à leur domicile ». Une circulaire de 1996 liste sept activités précises (Encadré 1, page suivante).

[1] Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi
[2] Loi n° 96-63 du 29 janvier 1996 en faveur du développement des emplois de services aux particuliers

Encadré 1. Les sept activités de services aux particuliers en 1996

1. Ménage, repassage, etc. ;
2. Préparation de repas ;
3. Assistance aux personnes âgées, handicapées ou dépendantes ;
4. Livraison de repas ;
5. Garde d'enfants, soutien scolaire ;
6. Petits travaux de jardinage ;
7. Prestations « homme toutes mains ».

Source : Circulaire DE/DSS n° 96-25 et DE/DAS n° 96-509 du 6 août 1996, citée dans DARES (2008)

Dans sa thèse, Haddad (2003) réfute l'utilisation de l'expression « emplois familiaux » et lui préfère l'expression « services de proximité », tout en précisant qu'il se réfère bien aux activités correspondant aux emplois familiaux et non aux services de proximité, ces derniers désignant un champ plus large que celui qu'il retient dans le cadre de sa recherche[1]. Dans sa typologie intitulée « des services de proximité aux emplois familiaux », Flipo (1998) montre comment les emplois familiaux se positionnent dans le vaste ensemble conceptuel des services de proximité.

Abhervé et Dubois (2008) proposent une définition simplifiée des services à la personne comme des « services qui sont rendus par des salariés au domicile de particuliers ». Ils distinguent deux grands types de services à la personne : d'une part des activités de soin « aux personnes souffrant de maladie, de handicap, de dépendance, de mobilité réduite due, en particulier, à leur âge », et d'autre part des « aides au domicile (ménage, repassage, portage de repas, bricolage, jardinage, aide informatique…) offertes à ces mêmes personnes mais aussi à des particuliers valides ».

Pour Devetter, Jany-Catrice et Ribault (2009, p.15), le périmètre du champ des SAP retenu dans la loi de 2005 (plan Borloo) regroupe des services obéissant à deux logiques différentes. D'une part, des services sociaux « relevant des activités de soin et d'assistance aux personnes fragiles, en particulier celles que structure le champ de l'économie sociale et plus marginalement de l'économie publique ». D'autre part, les « services domestiques » qui font partie des « services personnels ». Pour ces auteurs, le regroupement d'activités aboutissant au champ des services à la personne tel que délimité par la loi de 2005 résulte d'un « coup de force visant à créer politiquement (…) une réalité économique et sociale nouvelle ».

[1] Il se réfère en fait aux 7 activités listées dans la circulaire du 6 août 1996

Dans la présente recherche, les services à la personne sont définis comme des « **services réalisés pour tout ou partie au domicile de particuliers, regroupant d'une part des prestations d'assistance à domicile à destination de personnes fragiles et d'autre part des prestations de services domestiques à destination de tous publics** ».

Cette définition apparaît imparfaite car elle échoue à capturer toute la complexité de ces activités en une formulation simple. Toutefois l'exercice semble impossible dans la mesure où les activités de services à la personne sont très hétérogènes, et la seule caractéristique commune à faire l'objet d'un consensus est le fait qu'ils sont réalisés au domicile de leur bénéficiaire. Le champ retenu ici est en fait celui délimité par la loi de 2005, qui cite 21 activités de services à la personne.

I.1.2. Le champ « SP2005 »

La définition officielle donnée en introduction du « plan de développement des services à la personne » du Ministère de l'Emploi du Travail et de la Cohésion sociale (2005, p.4), dit « plan Borloo », est la suivante : « les services à la personne regroupent l'ensemble des services contribuant au mieux-être de nos concitoyens sur leurs lieux de vie, qu'il s'agisse de leur domicile, de leur lieu de travail ou de loisirs ». Une liste de cinq « grandes catégories de domaines » dans lesquels se répartissent « des activités et des métiers très diversifiées » relevant des « professions du service à la personne » (au singulier) est ensuite précisée (Encadré 2).

Encadré 2. Les cinq domaines des professions du service à la personne

- **les services à la famille** : garde d'enfants, soutien scolaire, promotion de toutes les formes d'assistance permettant le maintien à domicile des personnes dépendantes … ;
- **les services associés à la promotion de la santé à domicile ou sur le lieu de travail** : soins à domicile, prestations associées à l'hospitalisation à domicile, soutien psychologique, action d'information et de prévention… ;
- **les services associés à la qualité de vie quotidienne à domicile** (assistance informatique, portage de repas, petites réparations, coiffure, entretien de la maison …) ou sur le lieu de travail (services de conciergerie en entreprise, assistance vie pratique…) ;
- **les services associés au logement et au cadre de vie** (gardiennage, jardinage, conseils ponctuels en aménagement…) ;
- **les services d'intermédiation** (conseil juridique ponctuel, assistance aux démarches administratives, aide à la recherche d'un logement…).

Source : Plan pour le développement des services à la personne, Ministère de l'Emploi du Travail et de la Cohésion sociale (2005)

La loi n°2005-841 du 26 juillet 2005, traduction législative du « Plan Borloo », précise une liste de structures et d'activités entrant dans le cadre des services à la personne et devant « être agréées par l'Etat » : « Les associations et les entreprises dont l'activité porte sur la garde des enfants ou l'assistance aux personnes âgées, aux personnes handicapées ou aux autres personnes qui ont besoin d'une aide personnelle à leur domicile ou d'une aide à la mobilité dans l'environnement de proximité favorisant leur maintien à domicile et les centres communaux et intercommunaux d'action sociale au titre de leur activité de garde d'enfants de moins de trois ans à domicile (…) et les associations ou entreprises agréées qui consacrent leur activité à des services aux personnes à leur domicile relatifs aux tâches ménagères ou familiales » (art. L. 129-1). L'article L. 7231-1 du Code du travail définit le champ d'application des activités de services à la personne en les répartissant en trois catégories (soit une refonte par rapport aux catégories du Plan pour le développement des SAP), et l'article D. 7231-1[1] précise 21 activités relevant du champ des services à la personne (Encadré 3). Ce périmètre du secteur des SAP est appelé « SP2005 » par Devetter *et al.* (2009, p15).

Encadré 3. Liste officielle des 21 activités de services à la personne (art. L. 7231-1 et D. 7231-1 du Code du travail)

Article L. 7231-1
Les services à la personne portent sur les activités suivantes :
1° La garde d'enfants ;
2° L'assistance aux personnes âgées, aux personnes handicapées ou aux autres personnes qui ont besoin d'une aide personnelle à leur domicile ou d'une aide à la mobilité dans l'environnement de proximité favorisant leur maintien à domicile ;
3° Les services aux personnes à leur domicile relatifs aux tâches ménagères ou familiales.

Article D. 7231-1
Les activités de services à domicile bénéficiant aux personnes mentionnées à l'article L. 7231-1 au titre desquelles les associations et les entreprises sont agréées, sont les suivantes :
1° Entretien de la maison et travaux ménagers ;
2° Petits travaux de jardinage, y compris les travaux de débroussaillage ;
3° Prestations de petit bricolage dites « hommes toutes mains » ;
4° Garde d'enfant à domicile ;
5° Soutien scolaire à domicile ou cours à domicile ;
6° Préparation de repas à domicile, y compris le temps passé aux commissions ;
7° Livraison de repas à domicile, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile ;
8° Collecte et livraison à domicile de linge repassé, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités réalisées à domicile ;
9° Assistance aux personnes âgées ou aux personnes qui ont besoin d'une aide personnelle à leur domicile, à l'exception d'actes de soins relevant d'actes médicaux ;

[1] Créé par le décret n°2005-1698 du 29 décembre 2005 et modifié par le décret n°2008-244 du 7 mars 2008

10° Assistance aux personnes handicapées, y compris les activités d'interprète en langue des signes, de technicien de l'écrit et de codeur en langage parlé complété ;
11° Garde-malade, à l'exclusion des soins ;
12° Aide à la mobilité et transports de personnes ayant des difficultés de déplacement lorsque cette activité est incluse dans une offre de services d'assistance à domicile ;
13° Prestation de conduite du véhicule personnel des personnes dépendantes, du domicile au travail, sur le lieu de vacances, pour les démarches administratives, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités réalisées à domicile ;
14° Accompagnement des enfants dans leurs déplacements, des personnes âgées ou handicapées en dehors de leur domicile (promenades, transports, actes de la vie courante), à condition que ces prestations soient comprises dans une offre de services incluant un ensemble d'activités réalisées à domicile ;
15° Livraison de courses à domicile, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services comprenant un ensemble d'activités réalisées à domicile ;
16° Assistance informatique et Internet à domicile ;
17° Soins et promenades d'animaux de compagnie, à l'exception des soins vétérinaires et du toilettage, pour les personnes dépendantes ;
18° Soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes ;
19° Maintenance, entretien et vigilance temporaires, à domicile, de la résidence principale et secondaire ;
20° Assistance administrative à domicile ;
21° Activités qui concourent directement et exclusivement à coordonner et délivrer les services mentionnés au premier alinéa.

Source : http://www.legifrance.gouv.fr

I.2. Les typologies de services à la personne

La liste des 21 activités de services à la personne est définie dans l'article D. 7231-1 du code du travail. Cette liste d'activités non classées est en l'état difficile à manier. Plusieurs typologies existent, qui diffèrent selon leur origine et le(s) critère(s) de différenciation retenu.

I.2.1. La typologie « officielle » de l'ANSP

La classification adoptée par l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP, l'agence interministérielle dédiée au secteur), reprend les activités du champ SP2005 et les répartit en trois domaines : les services à la famille, les services de la vie quotidienne et les services aux personnes dépendantes (Encadré 4, page suivante).

Encadré 4. La typologie des 21 métiers de service à la personne selon l'ANSP

Les services à la famille
Garde d'enfants à domicile
Accompagnement des enfants dans leurs déplacements
Soutien scolaire à domicile ou cours à domicile
Assistance informatique et Internet à domicile
Assistance administrative à domicile
Garde-malade, à l'exclusion des soins

Les services de la vie quotidienne
Entretien de la maison et travaux ménagers
Collecte et livraison de linge repassé
Préparation des repas à domicile, y compris le temps passé aux commissions
Livraison de repas à domicile
Livraison de courses à domicile
Petits travaux de jardinage y compris les travaux de débroussaillage
Prestations de petit bricolage dites "hommes toutes mains"
Maintenance, entretien et vigilance temporaires, à domicile, de la résidence principale et secondaire
Les activités qui concourent directement et exclusivement à coordonner et délivrer les services à la personne

Les services aux personnes dépendantes
Assistance aux personnes âgées et aux personnes handicapées (transport, aide à la vie quotidienne)
Aide à la mobilité et transports de personnes ayant des difficultés de déplacement
Interprète en langue des signes
Prestation de conduite du véhicule personnel, du domicile au travail, sur le lieu de vacances, pour les démarches administratives
Accompagnement des personnes âgées ou handicapées en dehors de leur domicile (promenades, transports, actes de la vie courante)
Soins et promenades d'animaux de compagnie, à l'exception des soins vétérinaires et du toilettage
Soins d'esthétique à domicile.

Source : Agence Nationale des Services à la Personne http://www.servicesalapersonne.gouv.fr

L'adoption de cette typologie présente plusieurs difficultés. Tout d'abord, bien que se référant implicitement au cadre juridique des services à la personne, elle ne correspond pas parfaitement à l'article L. 7231-1 du Code du travail. Si les deux typologies isolent les services à destination des personnes dépendantes (personnes âgées ou handicapées notamment), elles présentent deux autres catégories qui ne se recoupent pas. L'article L. 7231-1 du Code du travail consacre une catégorie aux services de garde d'enfants, et regroupe toutes les activités de services à la personne restantes dans un dernier groupe intitulé « services aux personnes à leur domicile relatifs aux tâches ménagères ou familiales ». A l'inverse, la typologie de l'ANSP distingue d'une part les « services à la famille » et d'autre part les « services de la vie quotidienne », sans expliciter les critères qui distinguent ces deux

catégories. A l'examen, il semble que la catégorie « services à la famille » comprenne principalement des services concernant une cible humaine, tandis que les activités classées dans la catégorie « services de la vie quotidienne » concernent des cibles matérielles ou immatérielles. Cependant l'absence de critères explicites dans cette classification rend son adoption hasardeuse dans le cadre de cette recherche.

I.2.2. Le découpage statistique de la nomenclature NAF

La Nomenclature des Activités Françaises (NAF) établie par l'INSEE traduit la construction politique du champ SP2005.

Les activités de SAP, disséminées dans la NAF 2008, se répartissent sur au moins 3 sections :

- Q Santé humaine et action sociale
- S Autres activités de services
- T Activités des ménages en tant qu'employeurs ; activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre

Plusieurs logiques coexistent en fait. D'une part, la répartition des activités de SAP entre les sections Q et S traduit la distinction entre les services d'aide aux personnes dépendantes (Q) et les autres SAP, souvent qualifiés de « services de confort » (S). La NAF distingue ensuite les activités de SAP selon qu'elles sont effectuées par du personnel employé par une organisation qui vend une prestation de service au bénéficiaire (Q et S), ou que ce personnel est employé par le bénéficiaire (T).

Si les services à destination des personnes dépendantes semblent regroupés dans la sous-classe « 88.10A Aide à domicile », les activités de confort sont en revanche très éclatées dans la NAF.

Par exemple le soutien scolaire à domicile relève de la section P - Enseignement (« 85.59B Autres enseignements : - les activités de soutien scolaire, généralement à domicile, dispensées par des organismes ou des professeurs indépendants - leçon, aide aux devoirs, etc. »), tandis que l'assistance informatique à domicile relève de la section « J - Information et communication » (« 62.09Z Autres activités informatiques : l'installation (configuration) d'ordinateurs personnels ; les services d'installation de logiciels »). Faute de catégorie adaptée, plusieurs organismes offrant des services d'entretien du domicile optent pour la sous-classe « 9609Z Autres services personnels n.c.a » (non cités ailleurs).

Le découpage statistique qui reflète l'histoire des différentes activités et leur assemblage artificiel au sein d'un même secteur économique n'apparaît pas pertinent pour l'étude des services à la personne sous l'angle de la qualité.

I.2.3. Une typologie historique : des services de proximité aux SAP

Flipo (1998) dresse une typologie qui la conduit à isoler les emplois familiaux des autres services de proximité. Les services de proximité se décomposent en « services de proximité aux entreprises » et « services de proximité aux ménages ». Cette dernière catégorie se décompose elle-même en 4 groupes de services :

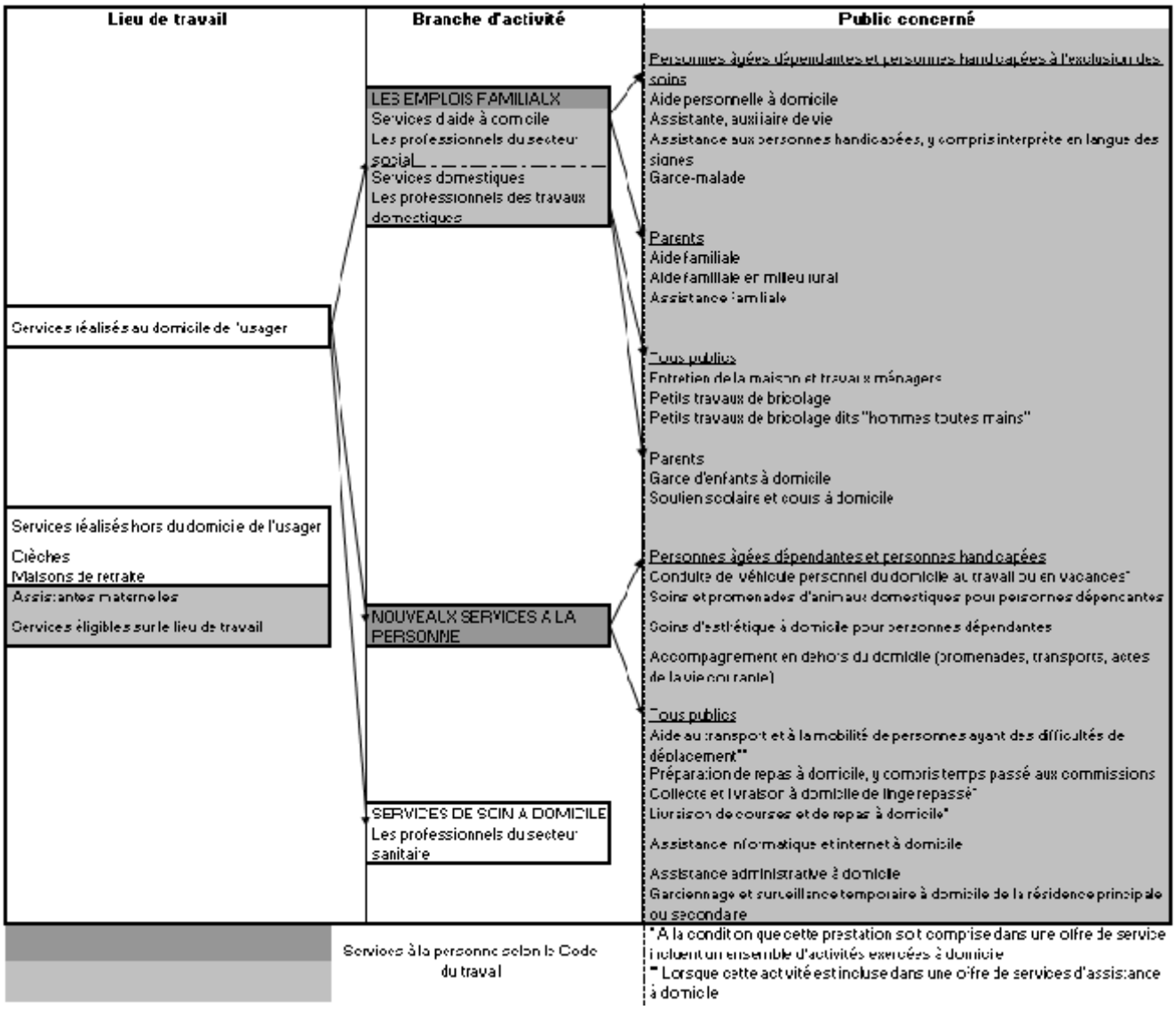
- les services de la vie quotidienne ;
- les services d'amélioration du cadre de vie ;
- les services culturels et de loisirs ;
- les services liés à l'environnement.

Flipo distingue au sein des « services de la vie quotidienne » ceux rendus au domicile de l'usager et ceux rendus hors de son domicile. Elle écarte ensuite la branche « hors domicile », les emplois familiaux correspondant à des prestations réalisées à domicile. Les « services de la vie quotidienne au domicile de l'usager » sont décomposés en « services au client » et « services au ménage ». La première catégorie est écartée car elle correspond à des « prestations associées à la vente d'un bien » (par exemple la livraison à domicile de pizzas ou la vente par correspondance) et n'entre donc pas dans la catégorie des emplois familiaux, qui sont des « prestations indépendantes de la vente d'un bien ». Dans cette dernière catégorie, Flipo distingue selon la branche professionnelle concernée :

- les services de soin à domicile, assurés par les professionnels du secteur sanitaire
- les emplois familiaux, composés des services d'aide à domicile (secteur social) et des services domestiques.

Sur la base des travaux de Flipo (1998) et en tenant compte des modifications juridiques découlant du « Plan Borloo », les auteurs du rapport de l'Observatoire Caisse d'Epargne (2006) dressent une typologie des services à la personne organisée selon leur évolution chronologique (services familiaux / « nouveaux services à la personne ») et par catégorie de public (Figure 2, page suivante).

Figure 2. Des emplois familiaux aux services à la personne



Source : Observatoire Caisse d'Epargne, 2006 (extrait)

Cette typologie a le mérite de mettre en avant 3 caractéristiques distinctives des SAP par rapport aux autres services de proximité :

- Il s'agit de service aux particuliers (ménages) ;
- Ils sont rendus au domicile du ménage ;
- Ils ciblent trois catégories de bénéficiaires (les enfants, les adultes dépendants et les adultes non dépendants).

Toutefois, la distinction entre services familiaux et « nouveaux services à la personne » est davantage descriptive qu'analytique et reflète surtout la construction historique du champ des SAP.

I.2.4. Le découpage du marché selon ses principaux segments

Les activités de SAP peuvent également être réparties selon leur poids respectif en tant que segments de marché. Dans cette optique, la hiérarchie des segments diffère selon si elle est envisagée en valeur (chiffre d'affaires) ou en volume (nombre d'heures facturées).
Le segment dominant est celui des Services d'Aide à Domicile (SAD), c'est-à-dire l'aide aux personnes dépendantes (environ 60% du marché en volume et près de 50% en valeur), suivi de l'entretien ménager du domicile (de l'ordre de 30% du marché en volume et 18% en valeur). Viennent ensuite, dans un ordre qui diffère selon l'indicateur retenu, la garde d'enfants à domicile, le soutien scolaire à domicile et les autres SAP. Les quatre premiers segments concentraient en 2005 plus de 95% des heures travaillées dans les emplois familiaux (DARES, 2007). Le solde des heures travaillées sur le secteur est regroupé dans la catégorie « autres services à la personne ».
Le CERC (2008) retient également quatre « grandes familles d'activité » : « services à la personne, handicap et dépendance », « services de garde d'enfants », « activités de ménage et de repassage », « soutien scolaire », de même que l'étude PRECEPTA (2007).

Si cette typologie apparaît utile par son caractère synthétique et son ancrage dans la réalité économique des services à la personne, elle n'explicite pas les critères utilisés pour découper le marché en segments. Son intérêt est donc là encore plutôt descriptif.

I.2.5. Une dichotomie institutionnelle, politique et analytique : services d'aide à domicile (SAD) / services à la personne (SAP)

La législation relative à l'agrément des organismes offreurs de SAP distingue les activités en direction de personnes vulnérables, nécessitant obligatoirement l'obtention d'un agrément spécifique (l'« agrément qualité »), et les autres activités de SAP pour lesquelles un « agrément simple » ouvrant droit à des avantages fiscaux existait jusqu'en 2010[1]. L'agrément qualité, délivré par les préfectures, fixe des exigences notamment en termes d'organisation, de

[1] Il est supprimé par la Loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services qui le remplace par une simple « déclaration ».

continuité de service et de qualification des personnels de la structure. Son obtention est obligatoire pour proposer des prestations de garde d'enfants de moins de 3 ans ou des services d'assistance auprès de personnes âgées de 60 ans au moins, handicapées ou dépendantes.

Dans la même logique, le rapport du Conseil Economique et Social (2007) préconise de « distinguer les besoins des publics dits vulnérables de ceux des autres publics ». Ses auteurs distinguent ainsi d'une part les services d'aide à la vie quotidienne à destination des personnes âgées valides ou en perte d'autonomie, aux personnes handicapées et aux familles avec des enfants de moins de trois ans : « L'aide à domicile, l'accueil et la garde de jeunes enfants, les petits travaux de dépannage, la téléassistance et certains soins infirmiers à domicile sont les services dont ils ont le plus besoin ». Une autre catégorie de services à la personne à destination des actifs et des retraités, en clair des publics autres que ceux dits « vulnérables », répond à une demande d'amélioration de la qualité de vie. Ces services pouvant être qualifiés de services « de confort » englobent par exemple l'entretien de la maison et le soutien scolaire. Cette perspective est également celle retenue par Laville (2008) : « Au sein de ces services [individuels], on peut aussi distinguer les services de soins des services ménagers. Les services de soins regroupent ceux qui répondent à des besoins liés à la situation familiale (aide familiale, aide aux jeunes en difficulté et garde d'enfants) ou à une situation de dépendance (personnes âgées, malades ou privées d'autonomie). (...) Si la relation entre le prestataire et l'usager est au centre de ces services de soins, par contre les services ménagers relèvent plus de l'ordre du matériel. Ils englobent l'ensemble des services, prestés au domicile du prestataire ou à l'extérieur, qui facilitent la vie quotidienne (par exemple en allégeant la charge de l'entretien du domicile) ».

Cette distinction entre services d'« aide à domicile aux personnes dépendantes » et « services de confort » est à la fois historique et analytique. Historique d'abord, car d'un côté les services aux personnes vulnérables proviennent des associations d'entraide familiale qui se sont développées aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale (Dussuet, 2005, p.3), et de l'autre les « services de confort » proviennent de l'évolution de la domesticité (Haddad, 2003, p.95). Analytique ensuite, car si certaines tâches sont communes aux deux logiques (par exemple l'entretien du domicile ou du linge du bénéficiaire), le degré de vulnérabilité impacte fortement le contenu du cadre de travail (risques, nature de la relation entre l'intervenant et le bénéficiaire par exemple). Le cas des activités de garde d'enfants semble problématique dans sens où elles peuvent être classées dans les deux ensembles. Les enfants en bas âge sont

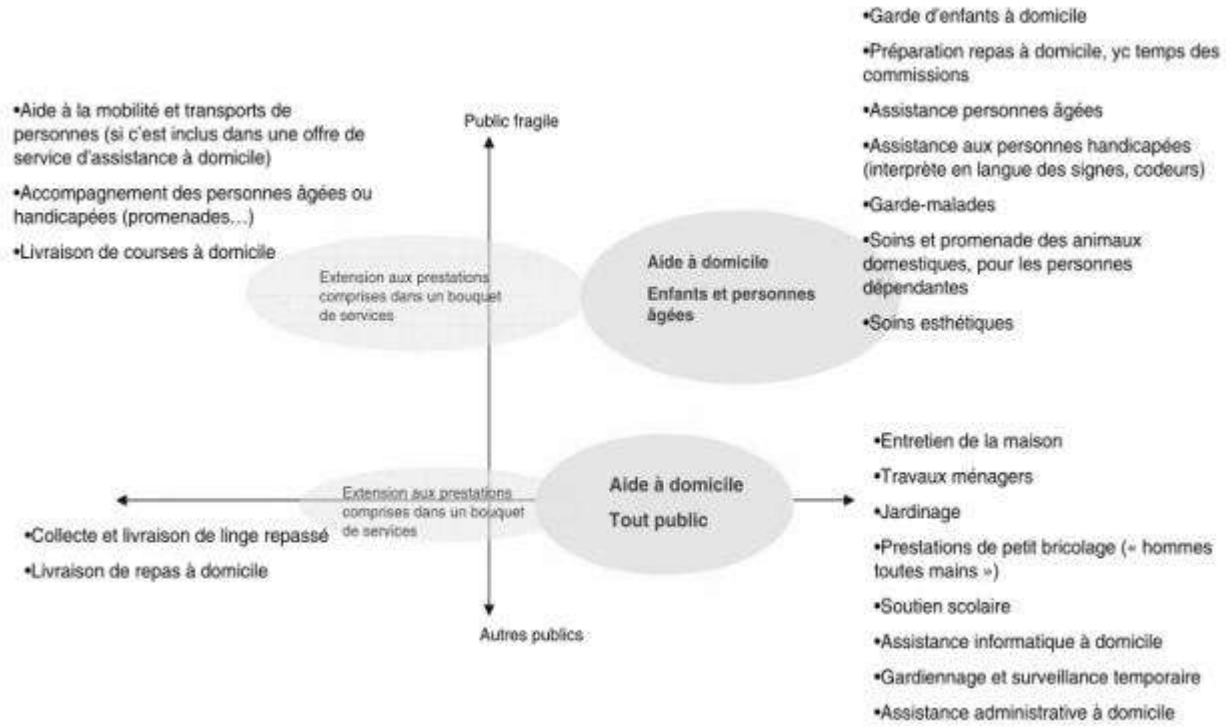
vulnérables, ce qui justifie un plus haut degré d'exigences vis-à-vis des organismes qui proposent des prestations de garde de ces enfants que pour la garde d'enfants plus âgés, et donc *a priori* moins vulnérables. Néanmoins la limite de 3 ans fixée par le cahier des charges de l'agrément qualité montre bien la fragilité de la distinction analytique entre personnes vulnérables et personnes non vulnérables.

La distinction SAD / SAP peut aussi être appréhendée selon la logique d'intervention. Dans cette perspective, les services d'aide à domicile ciblent les personnes âgées et les personnes handicapées dépendantes ou en perte d'autonomie, mais aussi certaines familles en difficulté sociale. Ces services se caractérisent, outre la vulnérabilité des bénéficiaires, par une dimension de lien social que remplit le service au-delà de ses effets tangibles. A l'inverse, les (autres) services à la personne s'adressent à des bénéficiaires qui ne présentent pas ce besoin de lien social. Dès lors, des activités comme l'entretien ménager ou la garde d'enfants peuvent appartenir aux deux catégories, selon qu'elles remplissent ou non une utilité de lien social. Ainsi d'une part les SAD comprennent souvent une partie entretien ménager du domicile de la personne aidée, et d'autre part l'entretien ménager à destination des actifs est une activité de SAP. De même, les services d'aide aux familles en difficulté comportent un volet garde d'enfants, alors que la garde d'enfants à destination des actifs constitue une activité de SAP. C'est dans cette perspective que la distinction SAD / SAP semble la plus fructueuse, parce qu'elle met en valeur la notion de lien social, laquelle présente un intérêt du point de vue de la qualité (Jany-Catrice, 2010, p.534 ; Petrella & Richez-Battesti, 2010, p.290). La dichotomie SAD / SAP reflète également le clivage politique entre logiques sociale et marchande.

I.2.6. Une typologie bidimensionnelle des SAP

La typologie de la DARES (Clément-Ziza, 2008, p.19) répartit les activités de SAP selon deux variables : le degré de vulnérabilité du bénéficiaire (public fragile / autres publics) et le lieu de l'intervention (au domicile ou hors du domicile) (Figure 3, page suivante).

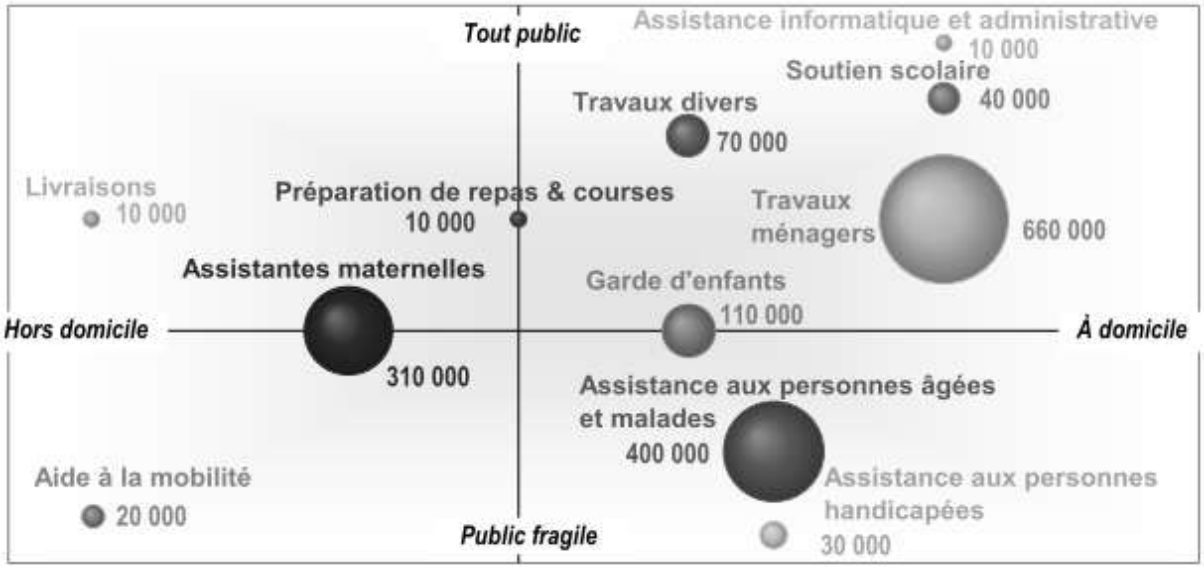
Figure 3. Typologie des activités de services à la personne (DARES)



Source : DARES, in Clément-Ziza (2008, p.19)

Les mêmes axes sont repris dans la typologie du BIPE qui répartit les activités de SAP en fonction des effectifs d'intervenants dans les organismes agréés (Figure 4).

Figure 4. Répartition des effectifs des salariés en direct en 11 activités



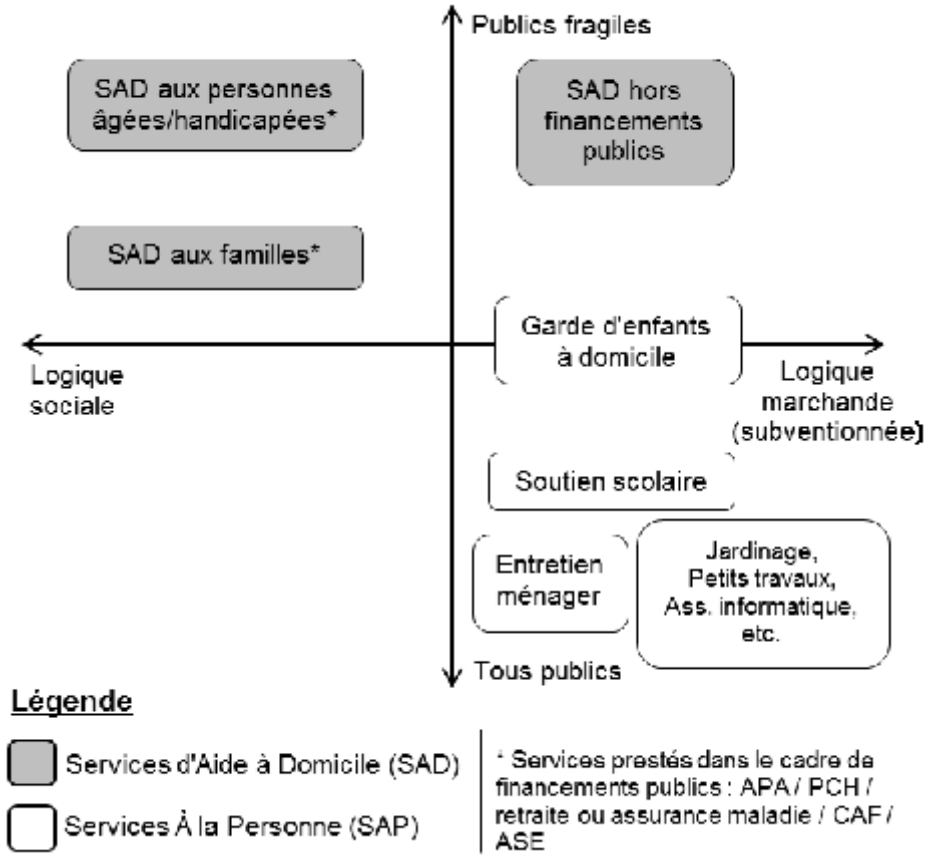
Source : BIPE d'après GfK-ISL, *in* ANSP (2010, p.9)

Cette typologie est analytique dans le sens où elle distingue les activités en fonction du profil de bénéficiaire, fragile ou non, étant entendu que cette distinction a une incidence sur la production du service et donc sur la gestion de sa qualité. Toutefois l'axe « à domicile / hors domicile » apparait essentiellement descriptif et peu pertinent pour l'étude de la qualité de service. Parmi les activités classées comme « hors domicile » dans les deux typologies évoquées, l'activité des assistantes maternelles est réalisée à leur propre domicile, ce qui devrait l'exclure de fait du champ des services à la personne au motif qu'elle n'est pas exercée au domicile du bénéficiaire et qu'elle ne se distingue pas de la garde collective d'enfants en crèche. Les activités de collecte et livraison de linge, et de livraison de repas et d'aide à la mobilité, ne sont considérées comme services à la personne qu'à la condition d'être « comprise[s] dans une offre de services incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile » (article D. 7231-1 du Code du travail). Ces activités sont très minoritaires et sont généralement incluses dans des offres de services sociaux à destination de publics fragiles dans une perspective de création ou maintien de lien social (Mesnage, 2010). Si l'activité de portage de repas implique une importante phase de production hors du domicile du bénéficiaire, elle implique néanmoins un contact avec le bénéficiaire à son domicile et comporte une importante dimension de lien social. Il en va de même pour l'aide à la mobilité. Ainsi, plutôt que la dimension « à domicile / hors domicile », la dimension sociale ou non de l'activité semble plus pertinente pour distinguer les activités de services à la personne.

I.2.7. Proposition d'une typologie d'activités de services à la personne

Au regard des limites des typologies évoquées précédemment, il apparaît nécessaire d'en proposer une nouvelle, plus adaptée à la problématique de la qualité de service qui fait l'objet de cette recherche. Cette typologie est organisée autour de deux axes, d'une part un axe représentant les profils des bénéficiaires, répartis sur un *continuum* entre « tous publics » (SAP) et « publics fragiles » (SAD), d'autre part un axe représentant la logique du service, plutôt sociale d'un côté, plutôt marchande de l'autre (Figure 5, page suivante).

Figure 5. Proposition d'une typologie d'activités de services à la personne



Source : auteur

La distinction entre logiques sociale et marchande s'explique, comme il sera démontré dans la suite, par le fait que la présence d'un financeur public a des conséquences importantes tant pour les organismes prestataires (contrôle externe, régulation de la qualité) que pour les particuliers qui bénéficient de ces financements pour consommer des prestations de service (orientation de la demande vers certaines catégories de prestataires). D'autre part, comme le précise Haddad (2003, p.127), le fait que ces activités soient délivrées dans un registre marchand n'exclut pas la présence de financements publics, raison pour laquelle cet auteur utilise l'expression « marché subventionné d'organisations ». Ces financements publics prennent principalement la forme de réductions d'impôts et de réductions de cotisations sociales liées à la consommation de prestations de services à la personne ou à l'emploi, direct ou par le biais d'un organisme mandataire, de salariés pour réaliser ces prestations. Ce type de financement est plus neutre que les aides sociales directes en termes de coordination entre

l'offre et la demande. La logique sociale correspond au marché administré au sens de Haddad (2003, p.155), caractérisé par une forte influence de la puissance publique, notamment au plan local, qui distribue des aides directes à certaines catégories de la population afin de financer le recours à des services d'aide à domicile, régule les prix (tarification) et la qualité des prestations (régime de l'autorisation départementale), et participe plus ou moins directement à la délivrance de ces services soit comme prestataire (certaines Centres Communaux d'Action Sociale), soit en conventionnant des associations d'aide à domicile.

La cohabitation de ces deux logiques contradictoires au sein d'un même secteur peut surprendre. Elle s'explique par l'influence d'une volonté politique visant à encourager le développement de ces activités qui répondent à des besoins sociaux et à des enjeux sociétaux, tout en représentant un important potentiel de créations d'emplois.

II. La construction du secteur des services à la personne : un assemblage politique d'activités et d'acteurs très hétérogènes

Le « secteur » des SAP tient finalement davantage de l'assemblage d'activités préexistantes et issues de trajectoires différentes que d'un développement historique endogène. Ce regroupement d'activité au sein d'un secteur résulte principalement d'une volonté politique, dont la matérialisation depuis les années 1980 a suivi plusieurs étapes (II.1) et a encouragé plusieurs modes d'intervention (II.2). L'origine très diversifiée des activités ainsi regroupées explique finalement la grande hétérogénéité des acteurs qui interviennent aujourd'hui sur le marché des SAP (II.3).

II.1. La construction du « secteur » des SAP : un coup de force politique

Certaines activités entrant dans le champ des services à la personne semblent exister sinon depuis l'Antiquité, au moins depuis la domesticité : le soutien scolaire à domicile et l'entretien de la maison. Les services à la personne n'ont donc rien de nouveau, ce sont pour la plupart des activités qui existaient bien avant d'être désignées sous ce terme. C'est l'intérêt croissant des politiques publiques pour ces activités qui a conduit à en faire le secteur économique que l'on voit émerger aujourd'hui.

L'origine des services à la personne comme cible de l'intervention de l'Etat remonterait à la naissance dans les années 1920 puis au développement au lendemain de la Seconde Guerre mondiale d'associations caritatives, religieuses et syndicales, jouant un rôle de solidarité et d'aide aux personnes. Le contexte était alors marqué par un faible montant des pensions de retraite et l'absence d'assurance chômage (Caisses des Dépôts (CDC) et Fédération des Entreprises de Services à la Personne (FESP), 2006). A partir de 1945, les pouvoirs publics initient des politiques d'action sociale qui subventionnent une offre naissante de services (crèches, aide à domicile aux personnes âgées par exemple) destinée à des personnes considérées comme peu ou pas solvables (Conseil Economique et Social, 2007). On parle à cette époque d'emplois domestiques ou d'emplois familiaux.

La demande en aide aux personnes n'a alors cessé de croître, ainsi qu'en parallèle le coût de son subventionnement public. Dans le même temps le montant des pensions de retraite et les revenus des actifs augmentaient, permettant ainsi aux bénéficiaires de ces services d'assumer une partie de leur coût. Tenant compte de cette évolution et souhaitant lutter contre la forte augmentation du chômage dans les années 1980, les politiques publiques modifient alors progressivement la répartition des aides de l'Etat. L'objectif est alors de solvabiliser la demande plutôt que de subventionner l'offre.
Donnant ainsi la possibilité aux destinataires des services domestiques de choisir leurs prestataires, l'Etat stimule l'offre. En encourageant ainsi la concurrence, les gouvernements successifs favorisent à partir des années 1980 l'émergence d'un marché des services domestiques, destiné à contribuer à la lutte contre le chômage en créant de nouveaux emplois (Dussuet 2002).

Les premiers dispositifs incitatifs émergent au milieu des années 1980, avec notamment la création de l'Allocation de Garde d'Enfants à Domicile (AGED) en 1986 et un premier dispositif restreint d'exonération de cotisations patronales pour des particuliers employeurs en 1987 (Dussuet, 2002 ; Conseil Economique et Social, 2007).
Une loi de 1991 non seulement reconnaît une existence juridique au secteur, mais contribue en outre à sa structuration et à son développement. C'est cette année-là qu'apparaît la possibilité pour les particuliers employeurs de déduire de leur Impôt sur le Revenu 50% des dépenses (salaires et cotisations patronales) consacrées à la rémunération de travailleurs à domicile. La création de l'agrément d'Etat, destiné aux associations du secteur, est également

incluse dans cette loi, ainsi que la reconnaissance du mode d'intervention « mandataire », par opposition au mode « prestataire ». Les pouvoirs publics utilisent la dénomination « services de proximité » pour décrire le secteur. Le Chèque Emploi Service (CES), un moyen de paiement des salariés employés à domicile par des particuliers employeurs, est créé en 1993.
Si la phase réglementaire 1991-1995 contribue au développement des services de proximité en solvabilisant la demande, elle favorise surtout l'emploi direct déclaré (les entreprises et associations intervenant alors comme mandataires) au détriment d'une véritable offre prestataire. Cela se traduit par une précarité persistante des salariés intervenant à domicile (faible rémunération, congés payés inclus dans le salaire horaire, bulletins de paie trimestriels, absence de formation continue notamment). L'Etat infléchit à partir de 1996 sa politique en faveur des services de proximité, en privilégiant dès lors la structuration et la professionnalisation de l'offre (Bentoglio, 2005)

A partir du milieu des années 1990, l'Etat s'efforce de provoquer la structuration professionnelle du secteur en multipliant les lois applicables aux services de proximité. Le choix retenu consiste à encourager la création d'entreprises privées, et notamment de grandes enseignes nationales, supposées provoquer la structuration et la professionnalisation d'un secteur réputé particulièrement atomisé et traditionnellement peu qualifié.
En 1996, la procédure d'agrément de 1991 (et les avantages fiscaux auxquels elle ouvre droit) est ouverte aux entreprises privées. L'« agrément qualité[1] » voit le jour à cette occasion. Dans le cadre de la loi du 29 janvier 1996, les associations prestataires bénéficient d'une exonération totale de cotisations sociales sur les aides à domicile qu'elles emploient en CDI (valable également pour les CDD à partir de 2001). Le Titre Emploi-Services (TES) est créé en 1996. Il s'agit d'un équivalent du CES, qui permet en outre le financement de services de proximité par des tiers comme les Comités d'Entreprise, des associations aidant les publics en difficultés ou encore des caisses de retraite pour leurs adhérents. Un taux de TVA commun (5,5%) à l'ensemble du secteur est aussi instauré en 1999.

Dernière phase législative en date, la loi dite Borloo de 2005 consacre le terme « services à la personne » et poursuit des objectifs de trois types : la réduction des prix et des coûts des services à la personne, la simplification de l'accès aux services pour les particuliers, et la

[1] Le rôle joué par cet agrément par rapport à la problématique, le contrôle de la qualité de service, sera étudié dans cette thèse.

professionnalisation du secteur garantissant la qualité des prestations. La dénomination « services à la personne » est désormais officielle, et a vocation à être adoptée par l'ensemble du secteur. Cette loi se distingue également par un effort de délimitation du secteur sous la forme d'une liste de 21 activités de services à la personne.
Parmi les dispositifs de cette loi, le Chèque Emploi-Service Universel (CESU) fusionne deux dispositifs qui lui préexistaient. L'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP) est créée, destinée à devenir l'interlocuteur unique pour tous les intervenants du secteur. Les conditions d'accès à l'agrément simple sont allégées, mais pas celles de l'agrément qualité. La loi encourage également la création d'enseignes nationales et en fait l'un des objectifs attribués à l'ANSP.

Depuis la loi Borloo, on dispose également de davantage de statistiques sur le secteur. Celles-ci montrent une augmentation exponentielle du nombre d'entreprises privées, au point de peser bientôt (en nombre) autant que les associations et les organismes publics. Par ailleurs, le secteur connaît une croissance régulière de 5 à 10% par an, qui s'explique à la fois par une demande croissante et un recul de l'emploi non déclaré.

Les politiques publiques, bien que volontaristes, ne sont pas les seules responsables de la croissance du secteur des services à la personne. Celui-ci n'aurait pu se développer s'il n'avait été porté par une demande soutenue. Cette demande non seulement existe, mais est en outre en constante croissance. Quelques facteurs sociodémographiques peuvent expliquer cette évolution. L'allongement de la durée de vie crée des besoins d'accueil de populations âgées en « maisons de retraite », ou d'aides dans le cadre du « maintien à domicile ». Cette dernière solution répond à une demande croissante au détriment de la première. L'accroissement de l'activité des femmes est générateur de besoins, notamment en termes de garde d'enfants. Là encore, les solutions « à domicile » rencontrent un engouement certain. D'autre part, la recherche d'un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle stimule une demande large en services à domicile, qui vont du jardinage au soutien scolaire en passant par les prestations de ménages.

II.2. Les modes d'intervention : du gré à gré aux plateformes d'intermédiation

Egalement appelé « forme d'exercice », le mode d'intervention désigne le cadre juridique dans lequel s'inscrit l'activité d'un employé et/ou d'un organisme du secteur des SAP. Les trois principaux modes d'intervention sont le gré à gré et les deux modes de travail intermédié, à savoir le mode mandataire et le mode prestataire. Ces trois modalités génériques peuvent servir de base à de nouvelles formes d'organisation : grande enseigne, services joints, réseau de prestataires, intérim, conciergeries d'entreprises (Bentoglio, 2005, p.52). Enfin, le travail en direct non déclaré, bien que combattu par les pouvoirs publics, reste la forme d'exercice la plus pratiquée sur le secteur des SAP.

II.2.1. Le travail informel

L'économie souterraine représente aujourd'hui encore la part la plus importante du secteur des SAP. Haddad (2003, p.123) la définit dans les SAP comme une « situation où une personne (ou un ménage) paie une autre personne pour effectuer un certain nombre de tâches sans que soit établi de contrat de travail, ni de facture ». Le volume des prestations non déclarées est par nature difficile à mesurer. Les évaluations oscillent dans une fourchette allant de 45% (CE, 2006, p.30) à 80% (Roux, 2007) d'heures travaillées non déclarées pour l'ensemble du secteur. Ces chiffres moyens masquent par ailleurs d'importantes disparités selon le segment considéré. Ainsi la part du travail « au noir » serait élevée principalement sur les segments du soutien scolaire à domicile, du ménage/repassage et des gardes d'enfants. Elle serait en revanche plus faible sur le segment de l'aide aux personnes âgées, davantage réglementé et comportant des risques importants liés à la santé et la sécurité des bénéficiaires.
Plusieurs facteurs peuvent expliquer la part importante du travail non déclaré dans les SAP, malgré les efforts déployés par les gouvernements successifs pour lutter contre ce phénomène. En premier lieu, il semble que le travail non déclaré demeure une habitude comportementale importante chez les Français, notamment dans les SAP où c'était historiquement le mode de transaction dominant (CERC, 2008, p.42). Pour les intervenants, le gain lié à la déclaration des heures travaillées peut être considéré comme marginal par rapport à leur imposition. Pour les employeurs, le recours au travail informel peut s'expliquer par au moins trois raisons :

- La conviction que c'est moins onéreux et plus pratique (flexibilité, absence de démarches administratives)

- le cas où l'emploi déclaré d'un salarié dépasse le plafond de réduction fiscale, auquel cas il est plus intéressant financièrement pour l'employeur de ne pas déclarer les heures au-delà du plafond
- Selon Enjolras (Enjolras, 1995, cité par Haddad, 2003, p.189) « l'importance du travail au noir s'explique certes par un coût inférieur du service rendu au noir mais également parce que le travail au noir s'appuie sur un système de mise en relation de l'offre et de la demande fondé sur le jeu de réseaux de sociabilité informels »

Le développement des avantages fiscaux[1] (réduction d'impôts, exonérations de cotisations patronales) et la simplification des démarches administratives (Chèque Emploi Service Unifié, CESU) devraient contribuer sur le long terme à la diminution de la part informelle du marché des SAP.

II.2.2. Le gré à gré

Le mode d'intervention en direct déclaré, dit « gré à gré », consiste pour le client à employer directement un salarié, en assumant lui-même les démarches de recrutement, de déclaration du salarié (URSSAF) et de rémunération de celui-ci, ainsi que les formalités nécessaires pour bénéficier des avantages fiscaux, sans recourir à une structure intermédiaire.

Le gré à gré représentait en 2008 60% des heures travaillées déclarées sur le secteur des SAP (DARES, 2010a). Si cette proportion semble élevée, il faut préciser qu'elle baisse constamment depuis au moins une dizaine d'années. Le gré à gré représentait ainsi 82% des heures déclarées en 1994 (Precepta, 2007), 65% en 2004 et 60% en 2008 (DARES, 2006 ; 2010).

Le principal avantage pour les tenants du gré à gré est d'ordre financier. Les services intermédiés coûtent plus cher puisqu'ils comprennent, outre la marge de l'organisme intermédiaire, la rémunération des services d'intermédiation. L'inconvénient va de pair avec cet avantage financier : en se passant d'intermédiaire, l'employeur doit effectuer lui-même toutes les démarches liées à l'emploi de l'intervenant à domicile.

Les pouvoirs publics, soucieux de renforcer la professionnalisation des SAP, incitent au développement des activités intermédiées, en particulier en mode prestataire.

[1] S'ils sont maintenus. L'exonération de cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales dite « exonération services à la personne », créée par la loi du 26 juillet 2005 pour les services à destination des publics non vulnérables a été supprimée à compter du 1er janvier 2011 (art. 200 de la Loi de Finances pour 2011 n°2010-1657)

II.2.3. « L'autonomie intermédiée » (« mode mandataire »)

Dans le mode mandataire, le bénéficiaire du service est toujours l'employeur de l'intervenant à domicile. En revanche, ce qui distingue le mode mandataire du gré à gré est la présence d'un organisme tiers (entreprise ou association), mandaté par le bénéficiaire du service pour effectuer tout ou partie des démarches liées au recrutement de l'intervenant, à la déclaration des heures travaillées auprès des organismes sociaux et fiscaux, ainsi qu'à la rémunération de l'intervenant. Juridiquement, l'organisme mandataire n'est pas l'employeur de l'intervenant à domicile.

Concernant l'organisme mandataire, la législation impose l'obtention d'un agrément préfectoral, sous peine de s'exposer au « délit de marchandage » (au sens du Code du travail).
Il existe trois formes de mandats, du plus rudimentaire au plus complet :

- le mandat simple ne concerne que le recrutement de l'intervenant
- le mandat intermédiaire comprend, outre le recrutement, l'établissement des bulletins de salaire et les déclarations sociales
- le mandat complet intègre en outre le paiement des salaires et des cotisations sociales

L'avantage du mode mandataire pour le client est de se dégager de tout ou partie des démarches liées à l'emploi d'un intervenant à domicile. L'inconvénient, comme pour le gré à gré, réside dans le fait que le bénéficiaire du service exerce la responsabilité d'employeur. Or certains publics vulnérables ne sont pas nécessairement en capacité d'assumer ce rôle.
La part des heures effectuées en mode mandataire semble baisser légèrement depuis 2004 (13% de l'ensemble des heures déclarées en 2004 ; 11% des heures déclarées en 2008 selon la DARES[1])

II.2.4. La prestation de service (« mode prestataire »)

Le mode prestataire se distingue du mode mandataire en ce que l'employeur juridique de l'intervenant à domicile n'est plus le bénéficiaire du service, mais un organisme tiers appelé « prestataire ». Ainsi, toutes les démarches précédemment citées sont automatiquement de la responsabilité de l'organisme prestataire. En outre, la définition des tâches à effectuer est également du ressort du prestataire, le bénéficiaire se contentant de choisir entre des offres de

[1] Il y a des incohérences entre les chiffres donnés pour une année et leur rappel dans les statistiques de l'année suivante dans les rapports « Premières informations, premières synthèses » de la DARES

services contenant un « *programme de travail clairement défini dans un cahier des charges annexé au contrat de prestation de services* » (Precepta, 2007).

Bien que plus coûteux pour le bénéficiaire du service, ce mode d'intervention présente le double intérêt de le décharger de la responsabilité d'employeur, et de rendre l'organisme prestataire seul responsable de la qualité de service et de la satisfaction du bénéficiaire.

Les organismes prestataires de SAP n'ont pas besoin d'agrément pour exercer leurs activités, sauf si celles-ci s'adressent à des enfants de moins de trois ans, ou concernent des activités de soins médicaux à destination de personnes handicapées ou âgées de plus de soixante ans. L' « agrément simple » qui était toutefois obligatoire pour bénéficier des avantages fiscaux et sociaux offerts par la législation sur les SAP devrait être supprimé en 2011. La distinction mandataire / prestataire qui existe sur le plan législatif est moins évidente à repérer sur le terrain. En effet, en 2001, près de 60% de ces organismes intervenaient à la fois comme mandataires et prestataires (Haddad, 2003, p. 144).

Gallouj (2008, p.79) propose un tableau comparatif des modes gré à gré, mandataire et prestataire (Tableau 1).

Tableau 1. Caractéristiques comparées des trois modes d'intervention sur le marché des SAP (Gallouj, 2008)

	Gré à gré	Mandataire	Prestataire
Définition	Le particulier emploie lui-même, selon une relation directe, un salarié à son domicile. Le particulier a un statut d'employeur	Une structure (association ou entreprise) se charge d'exécuter certaines obligations pour le compte d'un particulier qui reste employeur. Le mandataire sert de relais ou d'interface entre les employeurs	Une structure (association ou entreprise) fournit un service contre paiement. La structure est l'employeur du salarié et le particulier est un consommateur de service. Le bénéficiaire du service n'est pas employeur
Caractéristiques	Stabilité relative de l'intervenant. Le salarié gère lui-même son temps de travail	La structure mandataire organise le temps de travail des salariés entre différents employeurs	Plusieurs professionnels peuvent intervenir auprès d'un même client

Source : Gallouj (2008)

II.2.5. Les autres formes d'organisation

De nouvelles formes d'organisation sont apparues dans le prolongement du Plan Borloo de 2005, qui comportait un programme-cadre intitulé « accélérer le développement d'enseignes de référence pour promouvoir un accès universel à des services de qualité ». Outre ces enseignes, d'autres modèles économiques tendent à se développer.

II.2.5.a) Les enseignes et plateformes-multiservices

Les enseignes distributrices de SAP sont en général développées sous forme de partenariats entre des producteurs de SAP (fédération d'associations, de CCAS ou d'entreprises), de grandes entreprises disposant d'un réseau étendu (banques, complémentaires santé, sociétés d'assurance ou d'assistance, acteurs de la grande distribution) et éventuellement d'émetteurs de CESU.

La présence des distributeurs permet de mailler le territoire grâce à leur réseau et d'envoyer des signaux positifs de qualité vers les clients potentiels grâce à la notoriété et l'image. Plusieurs auteurs relativisent cependant l'impact de ces enseignes sur le marché des SAP (Bentoglio, 2005 ; Devetter *et al.*, 2009), notamment à cause de leur connaissance limitée des métiers de SAP et de leur manque de légitimité aux yeux des acteurs traditionnels du secteur. En 2010, la fermeture médiatisée de l'enseigne France Domicile entretient le doute quant à la viabilité de ce modèle économique.

L'appellation « enseignes » cache en fait plusieurs modèles d'organisation obéissant à des logiques différentes. Lesellier (2007, pp.264-265) en repère quatre :

- dans le modèle « producteur », l'enseigne regroupe des organismes producteurs de SAP, généralement sous l'égide d'une fédération associative ou d'entreprises ;
- dans le modèle « assureur », l'enseigne est créée par une société d'assurance qui peut ainsi proposer un produit complémentaire à ses clients et le distribuer à travers son réseau d'agences ;
- le modèle « assisteur » correspond à la création par une société d'assistance d'une enseigne de SAP basée sur une plateforme déjà existante ;
- le modèle « intégré » associe un émetteur de CESU et des producteurs de services.

II.2.5.b) Les services joints

Le développement des services joints s'inscrit dans une tendance large selon laquelle les entreprises tendent à compléter leur offre principale (de biens ou de services) en proposant des services « périphériques » (Eiglier & Langeard, 1987). Parmi les exemples les plus courants, des distributeurs de meubles ou de matériel de bricolage proposent des services d'installation à domicile ou de montage de meubles en parallèle de la vente principale ; de même il est fréquent que des distributeurs de matériel informatique proposent l'installation à domicile et la configuration du matériel pour accompagner la vente d'un ordinateur.

Bentoglio (2005, p.56) note que cette offre de SAP joints est très segmentée car chaque opérateur ne propose des services à domicile que dans un petit nombre de métiers (par exemple : bricolage, assistance informatique, réparation automobile) liés au type de bien ou service vendu (meubles, matériel informatique, assurance automobile). La vente de services-joints diffère du modèle de l'enseigne pour plusieurs raisons : le caractère optionnel du SAP et son lien étroit avec la vente du bien ou du service « de base », la forte segmentation qui permet à l'intégrateur de n'engager sa crédibilité que sur des SAP qu'il connaît relativement bien, contrairement au cas des enseignes de distribution alimentaire qui développent des offres multiservices comprenant par exemple du jardinage ou du soutien scolaire.

II.2.5.c) Le réseau de prestataires

Le modèle du réseau de prestataires correspond au regroupement de structures qui se sont développées séparément sur un territoire donné, et qui décident de créer un réseau commun afin de mutualiser des outils et des coûts, mais aussi de créer une marque fédératrice.

II.2.5.d) L'intérim

Certaines sociétés de travail temporaire s'orientent vers la création de filiales dédiées aux services à la personne, s'adressant aussi bien aux particuliers employeurs qu'aux organismes offreurs. Les entreprises d'intérim trouvent ainsi un nouveau débouché à leur métier (recrutement et mise à disposition de main d'œuvre dans le cadre d'une mission), les clients y trouvent un intérêt en termes de flexibilité (par exemple pour remplacer un intervenant à domicile qui part en formation ou en congés), et enfin les salariés, outre l'avantage de la flexibilité, peuvent bénéficier d'avantages peu répandus sur le secteur (primes de fin de mission, fonds d'action sociale et de formation) (Gallouj, 2008, p.84).

II.2.5.e) Les services aux salariés

Bien qu'encore peu développés en France, les services *en* entreprise (services aux salariés) pourraient prendre de l'ampleur comme cela a été le cas aux Etats-Unis. Des sociétés proposent ainsi des bouquets de services très vastes qui comprennent des activités du champ SAP2005 (garde d'enfants, soutien scolaire) mais aussi d'autres services (coursier personnel, lavage de voitures) auxquels ont recours des entreprises pour leurs employés. Ces services déchargent les salariés de certaines tâches personnelles, et ce faisant les aident à concilier vie professionnelle et vie familiale. Outre l'impact favorable sur les conditions de travail et la disponibilité accrue des salariés qui bénéficient de ces services, l'employeur peut y trouver un intérêt lié à leur fidélisation. Les SAP peuvent ainsi être vus comme un outil au service d'une politique de gestion des ressources humaines. Outre les services de conciergerie et les services de facilitation de la vie quotidienne, Lesellier (2007) distingue les services d'assistance personnelle destinés à résoudre des problèmes psychologiques ou médicaux, voire financiers ou juridiques, ainsi que des services de soutien à la mobilité (expatriation ou mutation interrégionale).

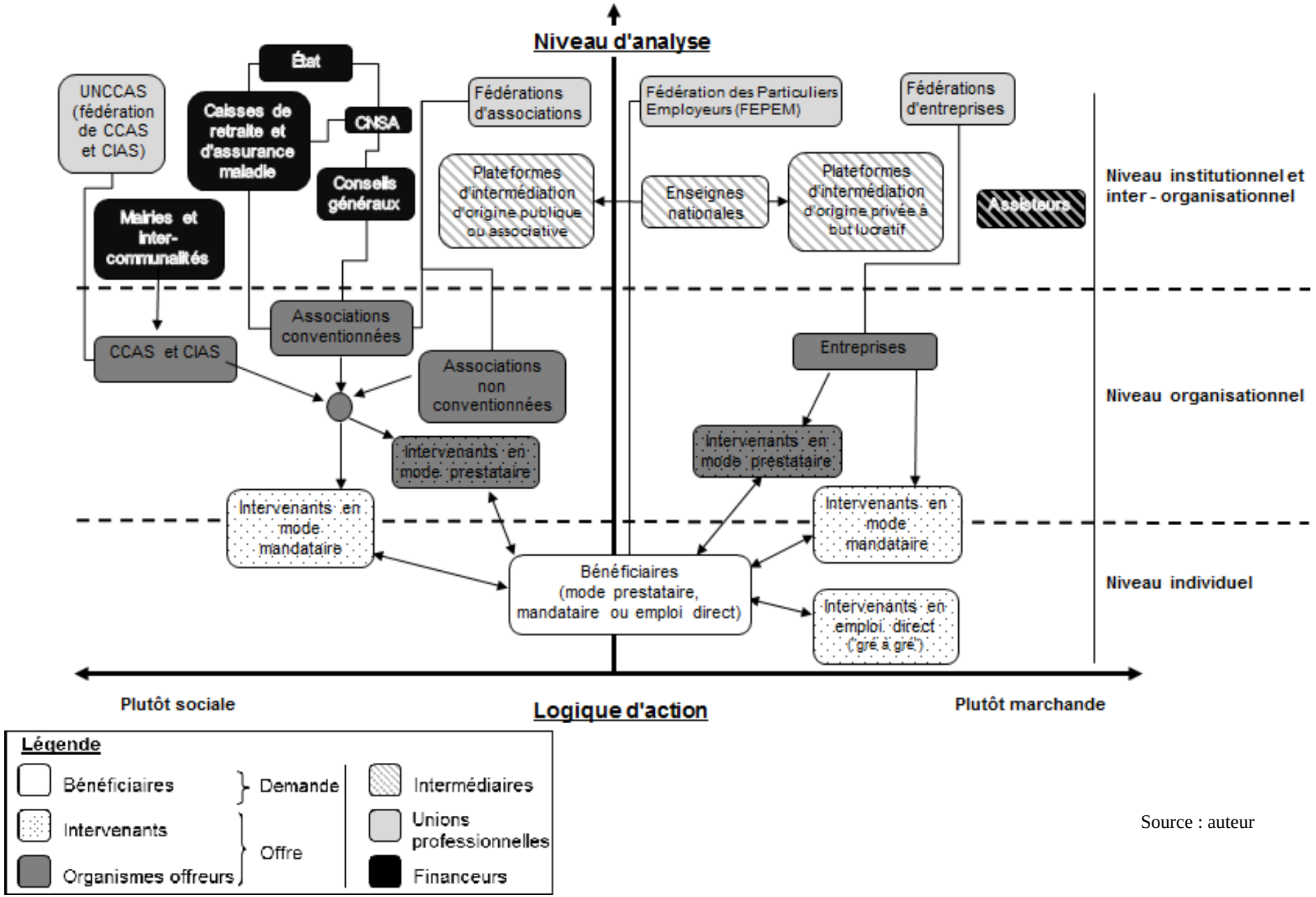
II.3. Une pluralité d'acteurs sur le marché des SAP

Le marché des SAP est caractérisé par une certaine complexité liée notamment à la diversité des acteurs qui l'animent. On y trouve notamment les bénéficiaires de ces services (éventuellement employeurs), les intervenants qui réalisent les services, les organismes offreurs qui font le lien entre les deux premiers, mais aussi d'autres intermédiaires éventuels, des financeurs et enfin des organismes de régulation et de tutelle. Les acteurs de la relation de service à la personne peuvent être distingués selon le niveau d'analyse envisagé (individuel, organisationnel, puis institutionnel et inter-organisationnel) et selon la logique d'intervention (sociale ou marchande) (Figure 6, page suivante).

II.3.1. Le bénéficiaire

Le bénéficiaire est un particulier qui « consomme » une prestation de service à la personne. On peut ici distinguer deux niveaux : le bénéficiaire direct et le bénéficiaire indirect éventuel.

Figure 6. Une cartographie des acteurs du marché des services à la personne



Source : auteur

II.3.1.a) Bénéficiaire direct

Le bénéficiaire direct est au centre de la relation, c'est sa propre réalité qui est modifiée par la réalisation du service. Dans le cas du soutien scolaire, il s'agit de l'élève ou de l'étudiant qui reçoit le cours particulier à domicile. Dans le cas de l'aide à domicile, c'est la personne âgée aidée.

II.3.1.a) Bénéficiaire indirect

A l'inverse, le bénéficiaire indirect est une personne qui sollicite le service pour une autre. C'est le cas des parents de l'enfant qui sera gardé ou qui recevra un cours particulier : l'enfant bénéficie d'un service sollicité par ses parents. De la même manière, un proche qui sollicite une aide à domicile pour une personne âgée est un bénéficiaire indirect. Lorsqu'il existe, le bénéficiaire indirect participe souvent à la supervision du service et à l'évaluation de l'intervenant à domicile, soit que le bénéficiaire direct en est incapable (enfant en bas âge par exemple), soit que le bénéficiaire estime qu'il est de son rôle de contrôler le service que le bénéficiaire direct reçoit.

II.3.1.b) Le particulier employeur

Le particulier employeur est le bénéficiaire direct ou indirect du service, et il est juridiquement l'employeur de l'intervenant qui réalise le service. La relation entre le particulier employeur et l'intervenant se fait soit en direct (gré à gré), soit par l'intermédiaire d'un organisme mandataire. Les particuliers employeurs constituent le premier employeur du secteur avec 71% des heures déclarées en 2008 (60% en gré à gré, 11% en mandataire) selon les chiffres de la DARES). Si ce chiffre est en baisse continue depuis plusieurs années (80% des heures déclarées en 2003) au profit de l'activité des organismes prestataires, le nombre des particuliers employeurs suit une croissance soutenue (1,6 millions de particuliers-employeurs en 2003, plus de 2 millions en 2008). Ce paradoxe apparent s'explique par la croissance continue du nombre d'heures déclarées sur la même période. La Fédération des Particuliers Employeurs (FEPEM), créée en 1948, défend les intérêts des particuliers qui emploient un intervenant à leur domicile.

II.3.2. Les intervenants à domicile

La grande diversité des activités de services à la personne engendre une forte hétérogénéité des profils des intervenants qui réalisent ces activités (II.3.2.a)). La coexistence de plusieurs statuts juridiques contribue à la complexité du secteur (II.3.2.b)).

II.3.2.a) Deux principaux profils : médico-social ou profils divers

Le profil des intervenants est marqué par la séparation entre services d'aide à domicile aux personnes dépendantes et services aux actifs. Dans le premier cas, les intervenants sont majoritairement issus du secteur médico-social. L'accord de branche du 29 mars 2002 distingue 9 catégories d'emplois dans le domaine de l'« aide ou maintien à domicile ».
Dans ce cadre, les intervenants à domicile sont répartis dans 4 catégories : les « agents à domicile » et les « agents polyvalents » (qui interviennent auprès « des personnes en capacité d'exercer un contrôle et un suivi » de l'intervention), les employé(e)s à domicile (qui interviennent auprès de personnes « qui ne peuvent faire seules les actes ordinaires de la vie courante »), les « Auxiliaires de Vie Sociale » (AVS) et les « Technicien(ne)s de l'Intervention Sociale et Familiale (TISF) ». L'accès aux trois dernières catégories est soumis à l'obtention de diplômes spécialisés, notamment des BEP et CAP pour les employé(e)s à domicile, le DEAVS ou le CAFAD[1] pour les AVS et le diplôme éponyme pour les TISF. Le profil AVS cible plutôt l'aide aux personnes âgées ou handicapées tandis que le profil TISF correspond à l'aide aux familles en difficultés, avec des compétences liées à la garde d'enfants.

Dans le domaine des services aux actifs, le cadre juridique moins contraignant, l'absence d'accord de branche à ce jour et la grande diversité des métiers expliquent la présence de profils très diversifiés d'intervenants. On y trouve par exemple, pour les segments les plus représentatifs, des « femmes de ménage » (entretien ménager du domicile et repassage), des « hommes toutes mains » (bricolage, entretien du jardin), des « enseignants » plus ou moins diplômés (soutien scolaire à domicile), des « *baby-sitters* » ou « auxiliaires familiales » voire des « auxiliaires maternelles » (garde d'enfants).
Les niveaux de qualifications sont dans l'ensemble très faibles, à l'exception des activités de soutien scolaire à domicile, dont Bentoglio (2008, p.24) note qu'elles sont souvent exercées

[1] Le Diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale (DEAVS) a remplacé le Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Aide à Domicile (CAFAD) en 2002

comme activité complémentaire par des enseignants en poste ou des étudiants, le plus souvent recrutés à partir du niveau Licence (Bac+3).

Il n'existe pas d'organisation professionnelle spécifique pour les intervenants employés par des particuliers-employeurs. Les intervenants peuvent adhérer à des syndicats, généralement les « syndicats nationaux représentatifs » d'employés, qui couvrent la plupart des secteurs d'activité. Les syndicats CFDT, CFTC, CGC, CGT, FO et UNSA[1] ont ainsi participé aux « Assises de la professionnalisation » organisées par l'ANSP en 2009 au titre de « partenaires sociaux de l'aide à domicile », aux côtés des fédérations d'associations (ANSP, 2009).

II.3.2.b) Quatre statuts, de fortes inégalités

Il convient de distinguer quatre cas de figure : l'intervenant salarié du particulier-employeur en emploi direct (gré à gré) déclaré, ou non déclaré, l'intervenant salarié du particulier-employeur en mandataire, et enfin l'intervenant salarié de l'organisme prestataire.

Devetter *et al.* (2009) notent que si la qualité des emplois est globalement médiocre (bas salaires, faible sécurité de l'emploi, pénibilité, conditions de travail difficiles, emplois dévalorisés), les contrastes sont grands entre les salariés des particuliers-employeurs et ceux des organismes prestataires, mais aussi d'une part entre les différents particuliers-employeurs et d'autre part entre les organismes prestataires (CCAS, associations, entreprises).

II.3.3. Les organismes offreurs et leurs unions professionnelles

Les Organismes Agréés de Services à la Personne (OASP) se répartissent en trois principales catégories : les organismes publics, principalement des CCAS, les associations à but non lucratif, et les entreprises à but lucratif.

II.3.3.a) Les CCAS

Les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) sont des structures créées par les communes mais indépendantes des services de la mairie. Un CCAS peut être créé par une intercommunalité (communauté de communes), auquel cas on parle de Centre Intercommunal d'Action Sociale (CIAS). Les CCAS ont trois missions principales. La première, obligatoire,

[1] CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail ; CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens ; CGC : Confédération Générale des Cadres ; CGT : Confédération Générale du Travail ; FO : Force Ouvrière ; Union Nationale des Syndicats Autonomes

est appelée « aide sociale légale » et consiste à aider les administrés à instruire leurs dossiers de demande d'aide sociale légale (aide médicale, RMI/RSA, aides aux personnes âgées…). Les CCAS sont aussi généralement chargés de l'animation des activités sociales. Enfin, ils mettent en œuvre l'aide sociale facultative et l'action sociale des communes, dont les principes sont décidés par les élus locaux et qui peuvent prendre des formes très diverses comme le secours d'urgence, des prêts sans intérêt… et des services de portage de repas et d'aide à domicile. Ces derniers sont soit fournis par une association conventionnée par le CCAS, soit directement par les services du CCAS.

L'activité des CCAS représentait en 2007 environ 13% des heures de SAP déclarées sur l'ensemble du secteur[1]. Il existe une Union Nationale des CCAS, qui faisait partie des organismes fondateurs de l'enseigne nationale France Domicile, fermée en 2010.

II.3.3.b) Les associations

Le milieu associatif est le second acteur du marché des SAP en poids, derrière les particuliers employeurs. Si les associations représentent fin 2006 45% des organismes agréés de SAP (ANSP, 2007), elles dominent en fait largement le secteur en termes de nombre d'heures travaillées. En 2007, 80% des heures déclarées par les organismes agréés étaient réalisées par des associations (dont 68% en prestataire et 32% en mandataire) (DARES, 2010). Ce nombre élevé d'associations ne doit pas occulter le caractère très concentré du milieu associatif dans le secteur des SAP. En effet, « plus de 4 associations sur 5 appartiennent (…) à un réseau » (Roux, 2007).

Le poids de l'activité associative sur le marché des SAP peut s'expliquer par l'entrée tardive d'entreprises privées sur le secteur (1996), ainsi que par le fait que certaines activités (en particulier le maintien à domicile des personnes âgées), délaissées par le marché et/ou par l'Etat, ont été développées par le secteur associatif. Les associations sont devenues et restent encore aujourd'hui les acteurs de référence sur ces segments (Haddad, 2003 ; Roux, 2007).

Avec l'entrée massive d'entreprises privées, dans un premier temps depuis que la procédure d'agrément leur est ouverte (1996), et dans un second temps depuis le Plan Borloo, de nombreux organismes associatifs s'inquiètent de l'évolution des équilibres du secteur des SAP. Avec l'accroissement de la concurrence, des opérateurs associatifs risquent en effet de devoir se repositionner sur des segments plus rentables pour garantir leur survie économique,

[1] Selon la DARES (2010), ce chiffre comprend également l'activité d'Etablissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et de Syndicats intercommunaux à vocations multiples (SIVOM)

quitte à délaisser des segments peu viables mais répondant à une véritable demande (CES, 2007, Rapport II, p. 20).

La plupart des associations est affiliée à un des quatre réseaux nationaux :
- Le plus grand est l'Union Nationale des Associations d'Aide à Domicile en milieu Rural (ADMR), qui regroupe 60% des associations du secteur des SAP. Ce réseau est également co-partenaire d'AG2R et du Crédit Mutuel au sein de l'enseigne nationale privée Personia.
- L'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles (UNA) représente de son côté 20% des associations de SAP. Elle était cofondatrice, avec l'Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale (UNCCAS) et la Mutualité Française, de l'enseigne nationale privée France Domicile, fermée en 2010.
- Le réseau Familles Rurales regroupe 3 000 associations, dont 460 proposent des services d'aide à domicile. Le réseau représente ainsi 8% des associations du secteur des SAP.
- « Adessa - A Domicile » issue de la fusion en 2010 des fédérations Adessa et « A Domicile Fédération Nationale », regroupe 11% des associations du secteur

II.3.3.c) Les entreprises

Les entreprises représentaient en 2008, environ 35% des organismes agréés du secteur des SAP, soit environ 3800 entreprises sur un total de 11 000 organismes (ANSP, 2007). Leur activité restait cependant encore marginale par rapport au reste du secteur (10% de l'activité des organismes agréés, et seulement 4% de l'activité totale du secteur – source DARES).

Parmi ces entreprises, il convient de distinguer les grandes enseignes nationales multi-services (qui proposent des services sur plusieurs segments du secteur des services à la personne) et les entreprises mono-service, en général de taille (et de portée géographique) plus restreinte. D'autre part, parmi les enseignes multi-services, certaines se sont formées par agrégat d'entreprises ayant la même origine, et d'autres ont des origines diversifiées.
Les enseignes mono-origine sont par exemple formées par regroupement d'entreprises mono-service de segments différents, par exemple une entreprise de soutien scolaire à domicile avec une entreprise d'entretien de la maison et une société de garde d'enfants à domicile. Plusieurs services complémentaires sont alors proposés par une seule enseigne, formée par des entreprises chacune spécialisée sur l'un de ces services. En ce cas, des avantages

concurrentiels liés par exemple à une connaissance pointue du secteur ou à une réputation déjà forgée sur le secteur peuvent émerger.
Les enseignes mono-origine peuvent également être formées d'un seul acteur institutionnel (une banque, une compagnie d'assurances) ou une enseigne de services (La Poste, Sodexo) qui propose des services d'intermédiation sur plusieurs segments du secteur des SAP. Dans ce cas, l'avantage concurrentiel peut résulter d'une base de clients déjà constituée sur laquelle la société dispose d'une connaissance très fine (banque, assurance), ainsi que d'un réseau de points de vente déjà constitué sur l'ensemble du territoire national. De leur côté, les enseignes de services disposent d'un savoir-faire indéniable dans le domaine des services.

Les enseignes multi-origines dégagent des synergies de l'association d'acteurs publics et/ou associatifs et privés, ainsi que des spécialisations respectives (segments de marché) des différents membres.
Outre des sociétés de services comme Sodexho ou Accor Services, des distributeurs d'électronique grand public comme Boulanger ou la FNAC ainsi que des distributeurs alimentaires (Shopi, Monoprix) ont aussi développé des offres de SAP, les premiers comme prestataires et les seconds comme « simples » intermédiaires. Dans le cas de l'électronique grand public, le principal avantage concurrentiel résulte de la possibilité de capter les clients en amont du besoin, lors de la vente de biens susceptibles de générer un besoin lié (installation, formation, entretien). Dans le cas des distributeurs alimentaires, l'intérêt réside dans les synergies entre l'intermédiation de SAP et leur cœur de métier et dans les moyens déjà à disposition : savoir-faire marketing, réseau de magasins, base clients.
Enfin, des cliniques et des maisons de retraite développent également des offres de SAP, principalement orientées vers le maintien à domicile. Si leur position de prescripteur constitue un avantage concurrentiel, l'intérêt est surtout de proposer une voie de diversification et de permettre d'accélérer la rotation des chambres grâce au maintien à domicile.

La plus grande fédération d'entreprises du secteur est la FESP (Fédération des Entreprises de Service à la Personne), qui regroupe en trois collèges les entreprises « productrices » de services à la personne, les émetteurs d'outils de paiement et de financement (type CESU) et les entreprises « distributrices » (plateformes d'intermédiation). La FESP est membre du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF).

La Fédération Nationale des Services à la Personne et de Proximité (FEDESAP), créée en 2008, fédère les TPE et les PME du secteur. Elle adhère à la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME).

II.3.4. Les intermédiaires

Depuis la seconde moitié des années 1990, des plateformes d'intermédiation entre les bénéficiaires et les organismes offreurs ont vu le jour. Les premières structures de ce type ont été créées au niveau départemental soit par les pouvoirs publics (services déconcentrés de l'Etat et collectivités territoriales), soit par des associations (Haddad, 2003). Par exemple le Centre de Ressources du Val de Marne est un groupement d'associations créé en 1997 par la préfecture et la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) de ce département. Les Centres Locaux d'Information et de Coordination (CLIC), financés par les Conseils généraux, assurent de leur côté la coordination des actions médico-sociales à destination des personnes âgées.

L'arrivée croissante d'entreprises sur le marché des services à la personne depuis la fin des années 1990 a favorisé l'apparition d'un autre type de plateformes d'intermédiation, d'initiative privée et couvrant l'échelon national. Des intermédiaires de ce type sont même créés par des entreprises qui n'avaient jusqu'alors rien à voir avec les services à la personne. C'est le cas de La Poste (Genius) ou de distributeurs alimentaires comme Monoprix ou Carrefour.

D'autre part, les prescripteurs jouent aussi le rôle d'intermédiaires. S'il semble impossible de les recenser dans le cas des services de confort (rôle important du bouche-à-oreille), les acteurs du réseau médico-social jouent un rôle de prescripteur connu dans le cadre des services aux personnes vulnérables. Il peut s'agir par exemple de professionnels de la santé (infirmières, médecins) qui recommandent le recours à un organisme d'aide à domicile dans le cadre d'une sortie d'hospitalisation.

II.3.5. Les financeurs

Le secteur des services à la personne présente entre autres caractéristiques celle de bénéficier d'un soutien financier de divers acteurs publics. Ce point propose une rapide présentation de ces contributions publiques à la solvabilisation de la demande.

L'Etat

En premier lieu, des aides directes ont été créées à destination de certains publics : financement de la garde d'enfants à domicile, financement du maintien à domicile des personnes âgées ou des personnes handicapées. En parallèle, depuis 1991 des mesures fiscales incitent les particuliers à utiliser des services à la personne. La déductibilité de l'impôt sur le revenu d'une partie des coûts liés à ces services et les exonérations de charges sociales vont dans ce sens. La tendance est à la décentralisation de ces aides.

La Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) a été créée en 2004. Elle est notamment chargée de la répartition des financements directs à destination des personnes âgées et des personnes handicapées entre les différents Conseils généraux qui les versent ensuite aux bénéficiaires.

Les Caisses d'Allocations Familiales (CAF) versent la Prestation d'Accueil du Jeune Enfant, qui comprend un « complément de libre choix du mode de garde » de l'enfant qui peut servir à rémunérer des services de garde d'enfant à domicile.

La Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV) conventionne des associations d'aide à domicile pour financer des services d'aide à domicile aux bénéficiaires du régime. Elle attribue des subventions à ces associations mais leur impose en contrepartie le respect d'une charte de qualité (Haddad, 2003).

Les Collectivités territoriales

La plupart des aides directes permettant de financer des SAP sont gérées par les Conseils généraux : Allocation de Garde d'Enfant à Domicile (AGED), Prestation de Compensation du Handicap (PCH), Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA), Aide Sociale à l'Enfance (ASE).

D'autre part, les collectivités territoriales (régions, départements, communes) proposent des financements soit sous forme de subventions, soit sous forme de convention, à la plupart des associations œuvrant dans le domaine social, dont les associations d'aide à domicile (Haddad, 2003 ; Fabre, 2005 ; Zoukoua, 2008 ; Al-Sharif, Saunier & Zoukoua, 2011).

Les communes contribuent également à l'offre de services à la personne via les CCAS, structures qu'elles financent entièrement mais qui sont juridiquement séparées.

Enfin, **certaines entreprises** participent financièrement au coût de services à la personne pour leurs salariés, soit à titre de complément de rémunération, soit par le biais de l'activité sociale des comités d'entreprise.

II.3.6. Les institutions de régulation et de tutelle

Plusieurs catégories d'institutions de régulation et de tutelle peuvent être distinguées sur le marché des SAP. Gallouj (2008, pp.17-18) donne deux exemples d'« institutions représentatives sur le marché des SAP » : l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP) et les Conseils Généraux. L'ANSP a pour vocation de promouvoir le développement et la professionnalisation (notamment via la qualité) du « secteur » des SAP. Les Conseils généraux interviennent sur le marché en définissant et en mettant en œuvre la politique d'action sociale des départements, ainsi qu'en délivrant les autorisations et en donnant un avis sur les dossiers de demande d'agrément qualité délivrés par les préfectures.
Au-delà de l'ANSP et des Conseils généraux, d'autres organismes de régulation et de tutelle interviennent sur le marché des SAP (Tableau 2).

Tableau 2. Les principales institutions de régulation et de tutelle dans les SAP, et leurs fonctions

Fonction	Acteur(s)
- Autorisation - Agrément qualité - Renouvellement de l'agrément	- Président du Conseil général - Préfet ANESM[1] (habilitation des évaluateurs externes)
Evaluation, Normalisation, Certification	3 référentiels : - AFNOR + fédérations associatives (référentiel NF Services) ; - SGS + SESP (référentiel Qualicert) ; - Bureau Veritas + FEDESAP (référentiel QualiSAP)
Financement	- l'Etat, CNSA, CNAV, CAF - collectivités territoriales - les entreprises, pour leurs salariés
- Ediction de normes - Contrôle du respect des normes	- L'Etat, les financeurs, les fédérations professionnelles - Unités Territoriales des DIRECCTE[2]
Organisation, Orientation	Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP), prescripteurs

Source : auteur, adapté de Gallouj (2009, p.16)

[1] Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux
[2] Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi. Elles remplacent les Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP)

Le nombre important d'acteurs du marché des services à la personne présentés illustre la complexité de ce champ de l'économie française qui n'est pas vraiment un secteur au sens statistique du terme. Au-delà d'une attention médiatique soutenue notamment depuis le « Plan Borloo » de 2005, l'importance des services à la personne comme ensemble d'activités repose sur leur poids économiques et sur les enjeux auxquels ils sont confrontés, aussi bien que sur les espoirs politiques qu'ils incarnent.

III. Le développement du secteur : poids économique et enjeux des SAP

Le marché des SAP connaît une croissance continue et soutenue depuis une décennie, ainsi que le montrent plusieurs indicateurs convergents. Outre la croissance générale du secteur, celui-ci connaît des évolutions internes (poids des différents modes d'intervention et des catégories d'organismes offreurs) qui modifient sa structure (III.1). Au-delà de son poids économique, le secteur connait une évolution rapide encouragée par les pouvoirs publics qui voient en lui une réponse à des enjeux sociaux, au prix toutefois d'une nécessaire professionnalisation dans une optique d'amélioration de la qualité des services (III.2).

III.1. Chiffres du secteur et tendances

Les derniers chiffres disponibles sur le secteur (DARES, 2012) indiquent qu'en 2010, l'ensemble des interventions réalisées dans les services à la personne à domicile représentait 891 millions d'heures. Ce chiffre est quasiment stable par rapport à l'année précédente, ce qui confirme un ralentissement de la croissance du secteur qui était particulièrement soutenue depuis entre le début des années 2000 et 2008 (environ 5% par an).
Concernant les différents régimes juridiques, en 2010, ces heures sont réalisées à 56% en gré-à-gré, à 34% en mode prestataire et à 10% en mode mandataire. Le poids du gré à gré et du mode mandataire diminue progressivement depuis plusieurs années au profit du mode prestataire (+3% entre 2009 et 2010).

La répartition des heures d'intervention des régimes prestataire et mandataire entre les principales activités de services à la personne peut être présentée sous forme synthétique (Tableau 3, page suivante).

Tableau 3. Répartition des heures prestataires et mandataires entre les principales activités de SAP

Activités	Prestataire	Mandataire
Services d'aide à domicile	60,5 %	60,7 %
Entretien ménager	28,3 %	24,5 %
Garde d'enfants à domicile	3,3 %	8,2 %
Petit jardinage / bricolage	4 %	0,3 %
Soutien scolaire	0,3 %	4,3 %
Autres	3,6 %	2 %

Source : d'après DARES (2012)

La forte croissance du nombre d'entreprises sur le secteur, accélérée depuis le plan Borloo de 2005, se poursuit mais est désormais surtout le fait des créations d'activité en auto-entrepreneur, dont le poids en terme d'heures d'intervention est négligeable à l'échelle du secteur (Tableau 4).

Tableau 4. Répartition du nombre d'OASP entre les différentes formes juridiques (2010)

Type d'organisme	Effectif	%
Organismes publics	1 476	8,2
Associations	6 308	35,6
Entreprises hors auto-entrepreneur	10 850	51,3
Auto-entrepreneur	3 955	4,9

Source : d'après DARES (2012)

La répartition de l'effectif des organismes agréés ne reflète cependant par leur poids sur le secteur en termes de nombre d'heures d'intervention, l'activité des associations étant très majoritaire selon ce critère, notamment du fait du poids de l'activité aide à domicile (Tableau 5).

Tableau 5. Poids relatif des différentes formes d'organismes offreurs (2007)

Type d'organisme	% des heures d'intervention du secteur
Associations	80%
Organismes publics	13%
Entreprises	7%

Source : d'après DARES (2010)

La valeur ajoutée du secteur représenterait 1,1% du PIB français en 2010, soit 17,6 milliards d'euros (ANSP, 2011, p.35). Le nombre de particuliers employeurs (gré-à-gré + mandataire) est estimé en 2010 à 2 078 000 (ANSP, 2011, p.35).

Selon la DARES (2012, p.1) , le secteur a employé en 2010 1,46 million de salariés, dont 63% en gré-à-gré, 26% en mode prestataire et 11% en mode mandataire. Néanmoins la grande majorité des emplois est à temps partiel. L'ANSP (2011, p.34) évoque ainsi le chiffre de 523 000 emplois équivalent temps plein dans le secteur (hors assistantes maternelles) en 2010.

Au-delà de leur importance en termes de poids économique, les services à la personne apparaissent susceptibles de répondre à des enjeux sociétaux.

III.2. Les enjeux du secteur des SAP

Le développement du marché des SAP s'inscrit dans une logique de réponse à des besoins sociaux liés à plusieurs facteurs (III.2.1). Après une phase de croissance encouragée et soutenue financièrement par les pouvoirs publics, une deuxième phase de structuration du marché et de professionnalisation des organismes offreurs et des intervenants à domicile a été déclenchée avec le lancement du « Plan 2 de développement des services à la personne » en mars 2009 (III.2.2). La qualité des services et des emplois, à la fois cruciale et problématique dans les SAP, constitue un enjeu majeur pour les acteurs du secteur (III.2.3).

III.2.1. Les enjeux sociétaux

L'intérêt marqué des pouvoirs publics pour les services à la personne depuis les années 1980 repose sue un double constat. D'une part, plusieurs facteurs démographiques, économiques et sociaux provoquent l'apparition de besoins en services, notamment à domicile, au sein de la population. D'autre part, le chômage augmente de manière inquiétante depuis plusieurs décennies en France. Le développement des activités de SAP permettrait alors de répondre à certains besoins de la population tout en créant des emplois et donc en luttant contre le chômage.

Les facteurs démographiques influençant le besoin en services à la personne sont le vieillissement de la population et l'augmentation du taux de fécondité (jusqu'en 2010). Parmi

les principaux facteurs économiques et sociaux on trouve l'accroissement du taux d'activité des femmes, la réduction de la taille moyenne des ménages et la fragilisation des liens sociaux. Le vieillissement de la population entraîne le problème de la dépendance des personnes âgées, or les services d'aide à domicile constituent une solution souvent moins coûteuse que le placement en établissement pour personnes âgées. La hausse du taux de fécondité et la hausse du taux d'activité des femmes génèrent des besoins d'externalisation de garde d'enfants et de tâches domestiques. Enfin, la réduction de la taille des ménages et la fragilisation des liens sociaux peut engendrer de l'isolement, notamment chez les personnes âgées, le recours à des services d'aide à domicile pouvant constituer une réponse à cet isolement.

Les services à la personne ont vocation à répondre à des besoins des bénéficiaires. Il s'agit en général de tâches que les clients n'accomplissent pas eux-mêmes soit parce qu'ils n'en ont pas ou plus la capacité, soit par manque de temps et/ou de compétences.
Deux cas de figure se présentent alors. Pour certaines tâches le bénéficiaire est en droit d'attendre un certain niveau de qualité de service compte tenu du prix qu'il paie pour celui-ci. C'est le cas par exemple des prestations de ménage à domicile ou de l'assistance informatique. Pour ces activités, au pire des cas la prestation n'atteint pas le niveau de qualité attendu par le bénéficiaire, le prestataire ayant alors peu de chances de fidéliser son client. Les conséquences ne dépassent cependant pas le cadre de la relation commerciale entre le bénéficiaire et l'organisme.

En revanche, il est certains services à la personne pour lesquels un manque de qualité peu s'avérer dangereux vis-à-vis du bénéficiaire. Certaines activités comportent en effet des enjeux de société tels que la santé, la sécurité ou la réussite scolaire.
Dans le cas des activités d'aide au maintien à domicile, c'est la vie même du bénéficiaire qui est en jeu. Une négligence ou une erreur de l'intervenant peut avoir des effets dramatiques sur la santé voire sur la vie de la personne aidée.
Dans le cas du soutien scolaire, l'enjeu sous-jacent est la réussite scolaire, ou du moins *a minima* la lutte contre l'échec scolaire. Au-delà de l'amélioration du bulletin de notes de leur enfant, des parents qui ont recours au soutien scolaire à domicile se préoccupent souvent de la perspective future des études supérieures, puis de l'insertion dans la vie active. Le soutien

scolaire à domicile est d'ailleurs parfois surnommé « le marché de la peur[1] » ou « le business de l'espoir[2] ».

Ces enjeux, que l'on peut qualifier d'« enjeux sociaux », imposent des exigences accrues en termes de qualité pour certains SAP. Pour ces activités, l'objectif qualitatif de l'organisme n'est pas seulement de pérenniser la relation commerciale ; il relève de l'obligation de moyen voire de l'obligation de résultat.

III.2.2. La professionnalisation du secteur

Dans la littérature relative aux services à la personne, la plupart des auteurs s'accordent à conditionner le développement du « secteur » à sa professionnalisation. Abhervé et Dubois (2008) définissent la professionnalisation comme « un processus qui conduit les salariés à acquérir plus de compétences professionnelles […] qui vont leur permettre d'exercer des activités professionnelles avec efficience et efficacité, i.e. en atteignant de bons résultats avec un usage optimal des moyens mobilisés ».

La professionnalisation des intervenants est présentée comme le moyen d'améliorer la qualité des prestations de services à la personne. En effet, l'intensité en travail est l'une des caractéristiques majeures des services à la personne : le service résulte principalement de l'activité de l'intervenant auprès du bénéficiaire (soins aux personnes dépendantes, soutien scolaire, garde d'enfant, assistance informatique notamment) ou sur un élément de son cadre de vie, situé à son domicile (ménage, bricolage, jardinage par exemple).

Le défi de la professionnalisation se présente différemment selon le type de service. Si l'enjeu de la qualité de service est plus prégnant dans les activités destinées aux publics fragiles, c'est également dans ces activités que les intervenants sont les mieux formés. Avec la création de l'agrément qualité, obligatoire pour les organismes positionnés sur le segment des publics vulnérables (personnes âgées, personnes handicapées, enfants en bas âge), le législateur a cherché à élever le niveau de qualité de ces prestations particulièrement sensibles. En revanche, la législation française laisse les organismes positionnés sur les autres segments libres du niveau de qualité proposé à leurs bénéficiaires. L'effort de professionnalisation repose donc pour le moment sur l'initiative des organismes offreurs.

[1] Communiqué de presse du 13 mars 2008 de Sandrine Mazetier, députée de Paris

[2] Reportage télévisé de Caroline Cressent diffusé dans l'émission « Faites passer l'INFO » sur Canal+ en octobre 2007

III.2.3. L'enjeu de la qualité pour les organismes offreurs

La problématique de la qualité de service et des emplois est cruciale pour les organismes offreurs de SAP. Elle est à la fois un argument commercial face aux clients et un élément de légitimation face aux financeurs et aux institutions de régulation et de tutelle. D'autre part, elle est indispensable face aux risques inhérents à certaines activités de SAP, notamment auprès de personnes vulnérables.

III.2.3.a) Un argument commercial

La concurrence existant entre associations et entreprises d'une part, et au sein même du secteur lucratif d'autre part, impose aux différents organismes offreurs de services à la personne de se différencier. Or le choix d'un prestataire se fait principalement sur la qualité que celui-ci est susceptible de fournir à ses bénéficiaires - le critère du prix de la prestation jouant également un rôle important. Si le client est confronté à une forte incertitude *a priori* (i.e. : avant le déroulement de la prestation) sur le niveau de qualité offert par un organisme (Messaoudi, 2009, p.10), cette incertitude diminue au fil des prestations délivrées et les organismes proposant un niveau de qualité perçu comme insuffisant par leurs bénéficiaires s'exposent à la perte progressive de ces derniers. Par conséquent, les attentes des bénéficiaires et la concurrence croissante imposent aux organismes offreurs d'être attentifs au niveau de qualité qu'ils proposent à leur clientèle. A l'instar d'autres activités de service et sans doute plus encore dans le cas des SAP, la qualité est un déterminent de la pérennité des organismes offreurs de services.

III.2.3.b) Un prérequis à l'obtention d'accréditations et de financements

Les organismes de régulation et de tutelle sont sensibles au niveau de qualité proposé par les organismes offreurs de SAP. Les cahiers des charges de l'agrément qualité et de l'autorisation départementale comportent notamment des critères relatifs à l'organisation de l'organisme demandeur, à la continuité de service et au niveau de formation des intervenants et de l'encadrement. Les financeurs imposent aussi des critères relatifs à la qualité de service des organismes qu'ils financent, par exemple la circulaire CNAV de 1999 (Haddad, 2003, p.205).

III.2.3.c) Les risques vis-à-vis des bénéficiaires

La prestation de SAP de déroule chez le bénéficiaire, ce qui suppose que celui-ci ouvre son domicile à l'intervenant, ce qui pose souvent problème (Cette *et al.*, 1998). La prestation de

service à la personne comporte des risques, notamment le vol, la négligence et même la maltraitance. Ces risques pesant sur la sécurité du bénéficiaire sont d'autant plus importants lorsque celui-ci est une personne vulnérable et/ou dépendante comme un enfant, une personne malade ou handicapée ou encore une personne âgée. Le simple fait que le comportement de l'intervenant aille à l'encontre de la bienséance, ou simplement du référentiel de valeurs du bénéficiaire, risque d'être perçu comme une nuisance par ce dernier. La nuisance est alors d'autant plus forte qu'elle a lieu au domicile du bénéficiaire et peut être vécue comme une agression.

Synthèse de la section 1

La première section de ce chapitre avait pour objectif de clarifier la notion de service à la personne et de comprendre l'organisation d'un secteur complexe.

La définition proposée pour ces activités est celle de « **services réalisés pour tout ou partie au domicile de particuliers, regroupant d'une part des prestations d'assistance à domicile à destination de personnes fragiles et d'autre part des prestations de services domestiques à destination de tous publics** ». Après examen de plusieurs typologies d'activités de services à la personne et le constat qu'aucune ne semblait adaptée à la problématique de la qualité de service, une typologie a été proposée. Celle-ci est organisée autour de deux axes, l'un représentant le profil des bénéficiaires (de tous publics à personnes fragiles) et l'autre la logique d'intervention (plutôt marchande ou plutôt sociale). Cette typologie conduit à distinguer d'une part les services d'aide à domicile (SAD), pouvant être proposés soit dans une logique sociale, soit dans une logique marchande, et d'autre part les (autres) services à la personne (SAP) en direction de tous publics, délivrés essentiellement dans un registre marchand.

L'étude de l'organisation du secteur des services à la personne révèle une forte complexité illustrée par un grand nombre d'organismes offreurs d'origine variée (publique, privée à but non lucratif et privée à but lucratif, voire des enseignes combinant ces origines) qui proposent des activités très diversifiées (21 activités reconnues officiellement), réalisées par des intervenants aux profils divers, et ce dans plusieurs régimes juridiques parallèles (prestataire, mandataire, emploi direct). Cette complexité s'explique en particulier par la manière dont a été créé ce secteur, résultat du « coup de force politique » (Devetter *et al.*, 2009) du plan Borloo de 2005 qui a notamment consisté à réunir dans un même ensemble économique et, dans une moindre mesure, juridique, les activités d'aide à domicile aux personnes fragiles du

secteur médico-social et les « emplois familiaux ». Ce plan a aussi favorisé l'entrée massive d'organismes privés à but lucratif sur le secteur, tout en encourageant la demande par des aides fiscales.

L'impact visé par cet ensemble de mesures politiques est double : d'une part répondre à des enjeux sociétaux tels que le vieillissement de la population et l'augmentation du temps de travail des femmes, d'autre part lutter contre le chômage en favorisant la création d'emplois dans les services à la personne. Si le fort dynamisme du secteur notamment du côté de l'offre semble témoigner d'une réussite en termes de réalisation, ce succès est plus nuancé en terme d'impact. Ainsi parmi les nombreux emplois créés dans le secteur depuis 2005, beaucoup sont précaires et les métiers des services à la personne sont majoritairement peu qualifiés. Après la première phase du plan en faveur des services à la personne dont les objectifs étaient plutôt quantitatifs, la deuxième phase lancée en 2009 vise un nouvel enjeu du secteur : l'amélioration de la qualité de l'offre via la professionnalisation des services à la personne.

Section 2. Des services aux services à la personne : clarification d'un concept

Suivant la tertiarisation croissante des économies des pays de l'OCDE notamment depuis les années 1970, un courant de recherche consacré à l'étude des services s'est développé aussi bien en économie qu'en gestion. Si pour la plupart les premiers travaux étudiaient la possibilité de transposer aux services des concepts et méthodes développés dans le contexte industriel, de nombreux auteurs ont par la suite étudié les caractéristiques distinctives des activités de service et ont ainsi contribué à la conceptualisation des services et de leur fonctionnement. Dans le cadre de la présente recherche, l'examen de ces travaux peut contribuer à une modélisation des activités de SAP, nécessaire à la réflexion sur le contrôle de leur qualité. Les travaux de ce courant de recherche sont présentés dans un premier temps (I). Parmi les services, les services à la personne (SAP) présentent des particularités. Les travaux qui traitent de ces spécificités sont présentés dans un second temps (II).

I. Les services : caractéristiques et modèles de production

Cette partie a pour objectif de présenter les principales contributions théoriques à la conceptualisation de la notion de services. Après un rappel des définitions majeures (I.1), elle présente les caractéristiques essentielles des activités de service (I.2), ainsi qu'un modèle de production de service (Eiglier & Langeard, 1987) et une typologie des systèmes de production de service (Bancel-Charensol & Jougleux, 1997) (I.3).

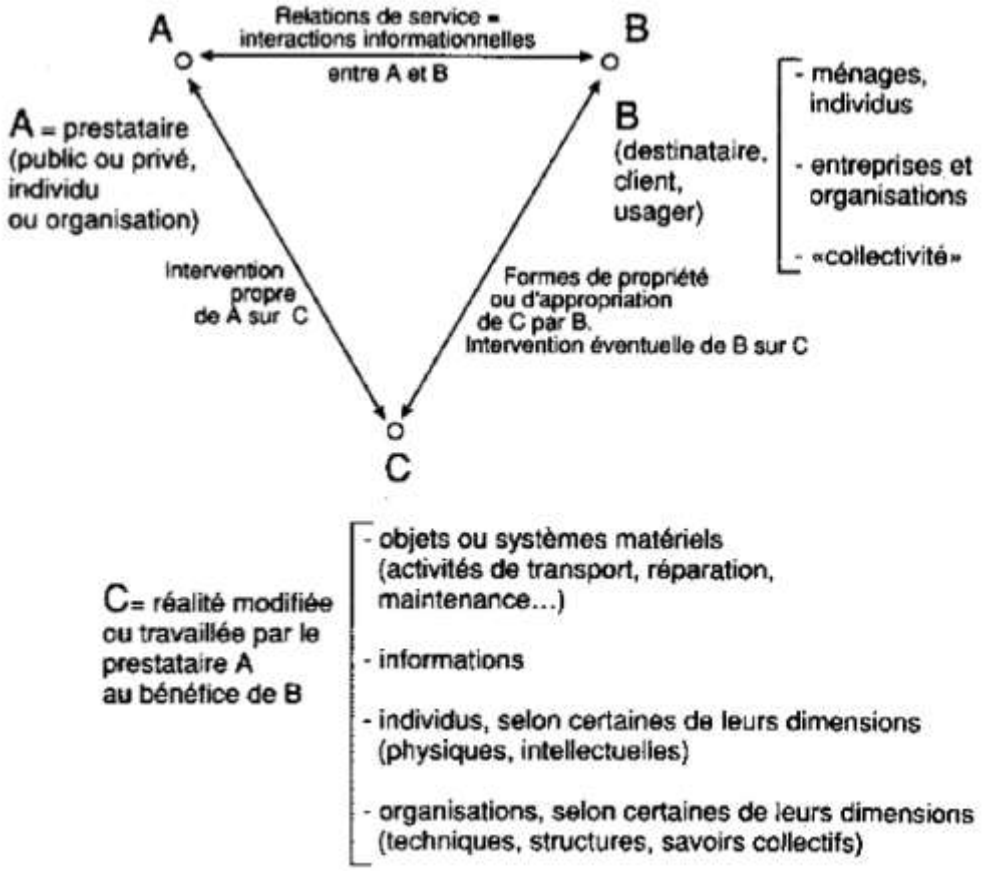
I.1. Une difficile définition des services

Les travaux éclairant la notion de « service » la définissent d'abord par opposition à la notion de « bien » : « les services sont encore vus le plus souvent comme ce que les biens tangibles ne sont pas[1] » (Vargo & Lusch, 2004, p.325). Ces définitions en creux s'appuient sur plusieurs caractéristiques attribuées aux activités de services et supposées non applicables aux activités manufacturières, souvent désignées sous l'acronyme « IHIP » (voir 1.2.1). Sur la base d'un examen des limites de ce paradigme, Lovelock et Gummesson (2004, p.34) proposent de distinguer les transactions selon qu'elles impliquent ou non un transfert de propriété, les services appartenant à la seconde catégorie.

Hill (1977, p. 318) définit un service comme « la transformation de la condition d'une personne, ou d'un bien appartenant à un agent économique, résultant de l'activité d'un autre agent économique, à la demande ou avec l'agrément du premier agent[1] ». En complétant la définition de Hill, Gadrey (2003, p.18) écrit : « une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C » (Figure 7, page suivante)

[1] Notre traduction

Figure 7. Le triangle des services (Gadrey, 2003)



Source : Gadrey (2003, p.19)

Les trois sommets du triangle désignent :

- A, le prestataire qui réalise le service
- B, le bénéficiaire du service
- C, le support ou la cible du service, c'est-à-dire de l'action de A au bénéfice de B

Les trois côtés du triangle représentent les relations particulières entre A, B et C :

- [BC], le lien entre le destinataire du service et la cible du service (propriété, usage, intervention de B sur C)
- [AC], le lien d'intervention de A sur C
- [AB], la relation de service entre A et B, qui vise l'intervention de A sur C au profit de B

Cette définition présente plusieurs intérêts dans la conceptualisation des services. Premièrement, cet auteur propose une définition de la relation de service qui dépasse la simple distinction biens/services. Ensuite, outre la relation entre le prestataire (A) et le

destinataire du service (B), elle prend en compte la cible du service (C), et précise que celle-ci peut revêtir des formes différentes. Enfin, elle s'applique aussi bien au niveau d'analyse individuel (relation de service entre deux personnes ou entre une organisation et un individu – *B to C*, *Business to Customer*) qu'au niveau organisationnel (relation de service entre deux organisations – *B to B*, *Business to Business*).

May (2001, p.949-950) note qu'une distinction importante entre les définitions de Hill (1977) et de Gadrey (2003, p.18), à première vue très proches, réside dans la qualification des protagonistes de l'échange que constitue le service. Alors que cet échange est clairement identifié comme une transaction entre deux entités économiques dans la définition de Hill, le flou entretenu dans celle de Gadrey sur la qualification des deux parties impliquées dans l'activité de service suggère une perspective plus large que le seul cadre économique adopté par Hill. De plus, May (2001, p.966-967) montre comment la définition de Gadrey, tout en faisant référence à l'idéal-type du service entre deux individus considérés comme des entités autonomes tel qu'envisagé par Goffman[1], gomme cette distinction entre « agent économique autonome » et « individu considéré comme entité autonome ».

Ce constat est confirmé dans une réflexion menée par Gadrey à propos de sa définition de l'activité de service. Observant que sa définition du « triangle de service », basé sur la notion de transformation de la réalité C opérée par le prestataire A au profit du destinataire B, s'applique difficilement à de nombreux services, Gadrey (2003, p.20) s'interroge ainsi : « s'agit-il de considérer que le client d'un restaurant ou d'un hôtel attend de tels services un « changement de condition » le faisant passer de l'état de client affamé, ou sans abri, à l'état de client repu, ou hébergé ? Que le spectateur d'une pièce de théâtre ou d'un concert subit une transformation d'état repérable qui serait le produit réel de ces activités ? ».
Il propose alors une définition plus globale du service : « il y a production économique de services, dans une économie capitaliste, dans les deux cas suivants (dont le premier est de loin le plus important):

a) lorsqu'une organisation A, qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine (on parlera aussi de compétences dans ce cas), vend (ou propose à titre gratuit, s'il s'agit de

[1] Goffman, E. (1968). Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux. Paris: Éditions de Minuit. Cité par May (2001)

services non marchands) à un agent économique B le droit d'usage de cette capacité et de ces compétences pour une certaine période, pour produire des effets utiles sur l'agent B lui-même, ou sur des biens C qu'il possède ou dont il a la responsabilité. […]

b) lorsqu'un ménage ou un consommateur final (…) emploie lui-même un salarié pour s'occuper de ses biens ou de sa personne (ou éventuellement de personnes vis-à-vis desquelles il exerce une délégation de responsabilité : enfants, parents…). »

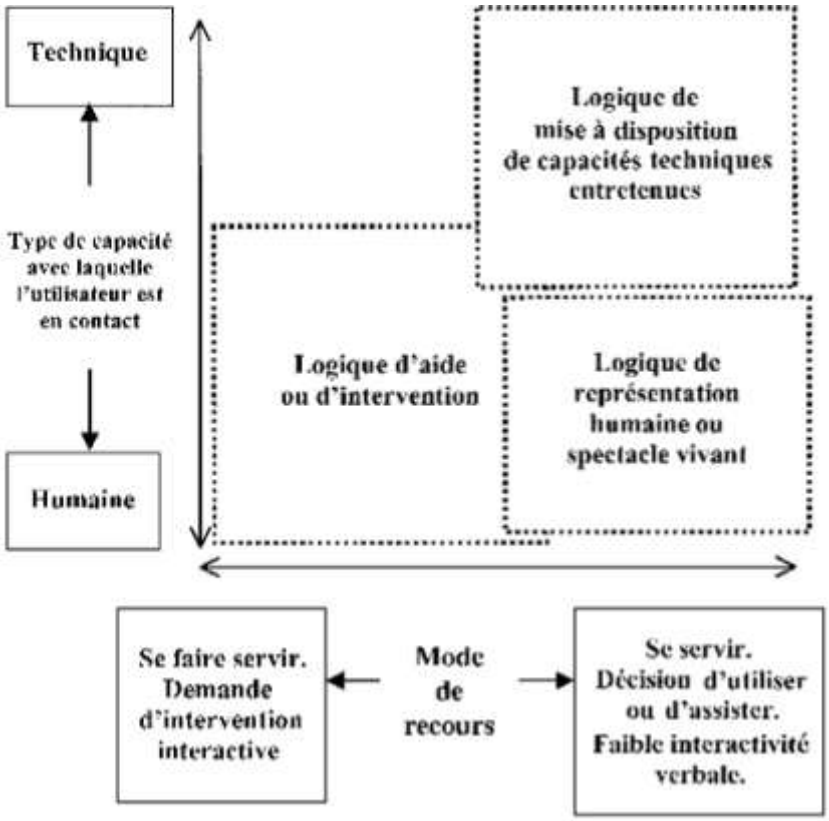
(Gadrey, 2003, p.20)

Cet auteur distingue ainsi trois logiques de recours aux services :

- le cas décrit dans le triangle de services
- le cas de la mise à disposition temporaire par un prestataire A d'une capacité technique entretenue (par exemple la location)
- le cas d'une « représentation humaine » organisée par A et à laquelle B assiste

Les critères permettant de distinguer ces trois cas logiques sont d'une part le « mode d'activation par B des capacités et compétences utilisées (demande de service ou décision de se servir) », et d'autre part la « nature (technique ou humaine) des capacités avec lesquelles l'utilisateur est en contact à titre principal » (Figure 8, page suivante).

Figure 8. Les trois types de logiques de service (Gadrey, 2003)



Source : Gadrey (2003, p.21)

La typologie des logiques de service de Gadrey (2003) contribue à la conceptualisation du champ des services, en intégrant des activités jusqu'alors difficilement prises en compte dans les travaux de caractérisation des services.

May (2001, p.954-955) souligne l'inadéquation d'une généralisation de la définition triangulaire issue de la micro-économie à l'ensemble des services, comprenant les services publics et sociaux. Elle pointe le risque d'un glissement de la prise en compte des relations interindividuelles d'échange entre un « usager/bénéficiaire » et un « agent/prestataire », qui peuvent être envisagées dans un cadre contractuel, vers « une conception contractuelle des services publics ou sociaux eux-mêmes ». Ce glissement serait susceptible selon elle de légitimer des « dynamiques actuelles de privatisation/marchandisation de ces activités », entraînant notamment une référence croissante à la notion de client et à l'individualisation des prestations, laquelle comporte l'idée d'un équilibre au niveau individuel entre contribution et

prestation, contrairement à la conception selon laquelle ces activités seraient naturellement associées aux notions de transfert et de redistribution « à des échelles sociales larges ».
Le propos de ce travail de recherche n'est pas d'entrer dans ce débat, mais la contribution de May (2001) montre que la formulation et le choix d'une définition de la relation de service sur la base de la conception économique de la transaction associée à l'activité de service n'est pas sans conséquence. Consciente de la difficulté de l'exercice, elle précise d'ailleurs que l'objectif de sa contribution n'est pas de proposer « « la » bonne définition » de « la » relation de service » mais de « réinterroger le cadre analytique de la relation de service issu de l'économie des services ».

D'autre part, en pointant l'association implicite entre « agents économiques autonomes » et « individus considérés comme entités autonomes » dans la définition triangulaire du service, May (2001) explique comment cette définition qui se veut générale occulte les liens sociaux qui unissent par exemple l'employé qui réalise le service et l'entité économique qui l'emploie comme salarié (relation salariale mais aussi hiérarchique).

Si la définition du concept de « service » se révèle plus délicate qu'il peut sembler au premier abord, il en va de même pour l'identification de ses caractéristiques, en particulier celles nécessaires à la distinction entre biens et services.

I.2. Les caractéristiques intrinsèques des services

L'étude des caractéristiques distinctives des services par rapport aux biens a d'abord été présentée par l'acronyme « IHIP », dont les limites ont depuis été soulignées par de nombreux auteurs. D'autres travaux mettent plutôt en avant la présence du client dans le processus de production, ainsi qu'une inscription dans le temps différente pour distinguer les activités industrielles et des activités de services.

I.2.1. Le modèle « IHIP » et ses limites

L'acronyme « IHIP » désigne les quatre principales caractéristiques des services supposées résumer leur distinction par opposition aux biens : *Intangibility* (immatérialité), *Heterogeneity* (hétérogénéité), *Inseparability* (simultanéité de la production et de la consommation) et *Perishability* (périssabilité).

I.2.1.a) Immatérialité

Le résultat d'un service est un changement d'état (la « transformation de la condition d'une personne » dans la définition de Hill), autrement dit le processus de production d'un service n'aboutit pas à un bien tangible (Gallouj, 2008, p.12). Le résultat d'un service ne peut donc pas être appréhendé avec les cinq sens humains (toucher, vue, goût, odorat, ouïe), comme peuvent l'être des biens industriels.

I.2.1.b) Hétérogénéité

Les services illustrent bien le proverbe issu de la philosophie d'Héraclite : « on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve ». Une prestation de service varie dans le temps et dans l'espace, si bien qu'on ne consomme jamais deux fois un service aux caractéristiques exactement identiques. L'idée sous-jacente est que les services sont difficilement standardisables ; ils comportent une part plus ou moins grande de variabilité.

I.2.1.c) Simultanéité de la production et de la consommation

Dans le monde industriel, le processus de production est distinct du bien qui en résulte, lequel est ensuite acheté et consommé par le client. A l'inverse, les services résultent de l'interaction entre le client et le prestataire de service (voire de la co-production du service) ; la production et la consommation du service sont simultanées et donc inséparables.

I.2.1.d) Périssabilité

Les services sont dits « périssables » au sens où ils sont irréversibles : on ne peut pas restituer un service pour obtenir son remboursement. Ils ne sont ni stockables, ni transportables, ni transmissibles à des tiers.

I.2.1.e) Les limites du modèle « IHIP »

Si le modèle « IHIP » a permis de rompre avec l'approche industrielle en mettant en évidence d'importantes différences entre biens et services, il a été remis en cause par de nombreux auteurs le considérant trop réducteur et difficilement généralisable (Lovelock & Gummesson, 2004 ; Vargo & Lusch, 2004 ; Wild, 2007). Pour ces auteurs, les quatre caractéristiques du modèle IHIP ne permettent pas de tracer une frontière claire entre biens et services. En effet, certains services ne correspondent pas parfaitement aux quatre dimensions « IHIP » ; à

l'inverse, certains biens présentent des caractéristiques cohérentes avec celles du modèle (Tableau 6).

Tableau 6. Les limites de la distinction entre biens et services

Dimension	Pour dissiper le mythe
Immatérialité Les services ne peuvent être touchés	Les services ont souvent des résultats tangibles Les biens tangibles sont souvent achetés pour des avantages intangibles
Hétérogénéité Contrairement aux biens, les services ne peuvent pas être standardisés	Les biens tangibles sont souvent hétérogènes De nombreux services sont relativement standardisés ou standardisables au moins en partie
Simultanéité Contrairement aux biens, les services sont simultanément produits et consommés	Le client est toujours impliqué dans la « production » de la valeur
Périssabilité Les services ne peuvent pas être produits en avance ni être recensés	Les biens tangibles sont périssables Beaucoup de services génèrent des effets de longue durée Les capacités à la fois tangibles et intangibles peuvent être stockées Le stockage représente un coût marketing supplémentaire

Source : auteur, d'après Vargo et Lusch (2004, p.327)

Au-delà des quatre dimensions du modèle « IHIP » dont les limites en tant qu'éléments distinctifs entre biens et services sont soulignées par plusieurs auteurs, d'autres caractéristiques distinctives sont envisagées dans la littérature.

I.2.2. L'inscription temporelle et l'inscription sociale des services

Au-delà de leur caractérisation par le quadriptyque immatérialité, hétérogénéité, simultanéité et périssabilité, l'inscription temporelle et sociale des services est souvent évoquée dans la littérature pour les décrire (Gallouj, 2008).

L'inscription sociale du service correspond à l'idée selon laquelle le résultat d'un service est subjectif, il dépend du système de valeur ou des critères de jugements retenus. Le service est donc une construction sociale (Gallouj, 2008, p.13). Cette caractéristique complique également la mesure de performance. Si l'appréciation du résultat d'un service est subjective, les perceptions du résultat par le prestataire et par le client risquent de différer. L'inscription sociale ne se limite toutefois pas aux services et la valeur de nombreux biens est influencée par une composante sociale liée à leur usage (par exemple les biens de l'industrie du luxe).

L'inscription temporelle correspond à la distinction entre les actions réalisées dans le cadre du service et les effets générés par ces actions. De nombreux auteurs distinguent ainsi l'*output* (réalisation ou résultat à court terme) et d'*outcome* (résultat à long terme ou impact). Dans cette logique mais avec des termes différents, Gadrey (2000, p.371) distingue l'« *output* immédiat » de l'« *output* médiat ». La même logique est identifiée par Gibert (2010, p.79) qui évoque la « métaphore de la double fonction de production » dans les organisations publiques, la première fonction de production permettant de transformer des moyens en réalisations, et la seconde les réalisations en impacts. Cette notion d'impact pose problème pour la mesure de performance des services. Comme le note Broussolle (2003, p.33), « mesurer la production à travers le résultat suppose de disposer d'une mesure des variations de l'utilité ou des résultats ou encore de l'effet médiat ».

Cette évaluation des effets de la production du service est compliquée par le statut du client, à la fois co-producteur et destinataire du service, voire cible de celui-ci.

I.2.3. L'implication du client dans le processus de production du service

Meyssonnier (2012, p.80) identifie deux principales voies empruntées par la recherche sur les services et visant à « recentrer les fondements conceptuels définissant les services afin d'appréhender de façon globale et intellectuellement unifiée les services ». La première s'inscrit dans le « nouveau » paradigme proposé par Lovelock et Gummesson (2004) selon lequel les services créent de la valeur pour le client sans qu'il y ait session de droits de propriété entre le prestataire et le client. La seconde voie met l'accent sur la manière dont le service est co-produit par le prestataire et le client. Il privilégie pour sa part cette dernière définition, expliquant qu'elle est la plus adaptée dans le cadre du contrôle de gestion des services « car elle se concentre naturellement sur l'articulation coût-valeur dans les dispositifs de pilotage des processus productifs » (Meyssonnier, 2012, p.81).

La dimension « co-production » des services est retenue par plusieurs auteurs comme principale caractéristique distinctive des services par opposition aux biens, qui influence leur production et leur qualité (Eiglier & Langeard, 1987 ; Jougleux, 2006) et constitue un « moment de vérité » (Grönroos, 1990). Malleret et Teboul (1985, p.24-25) focalisent ainsi leur définition du service sur cette caractéristique : « (...) il y a service lorsque production et consommation sont simultanées. Cette simultanéité place d'emblée le consommateur dans le processus de production. Le client participe à l'élaboration du service, s'y intègre autant qu'il

le consomme. ». Pour Lovelock et Wright (1999, p.11), « Les clients sont souvent activement mis à contribution pour aider à créer le service, soit en se servant eux-mêmes (par exemple en utilisant une laverie automatique ou un distributeur de billets) ou en coopérant avec le personnel en contact dans des configurations comme les salons de coiffure, les hôtels, les universités ou les hôpitaux[1]. ».

La prise en compte de la co-production est un élément central des modèles de production de service apparus dans la littérature à partir des années 1980.

I.3. Les éléments de la servuction

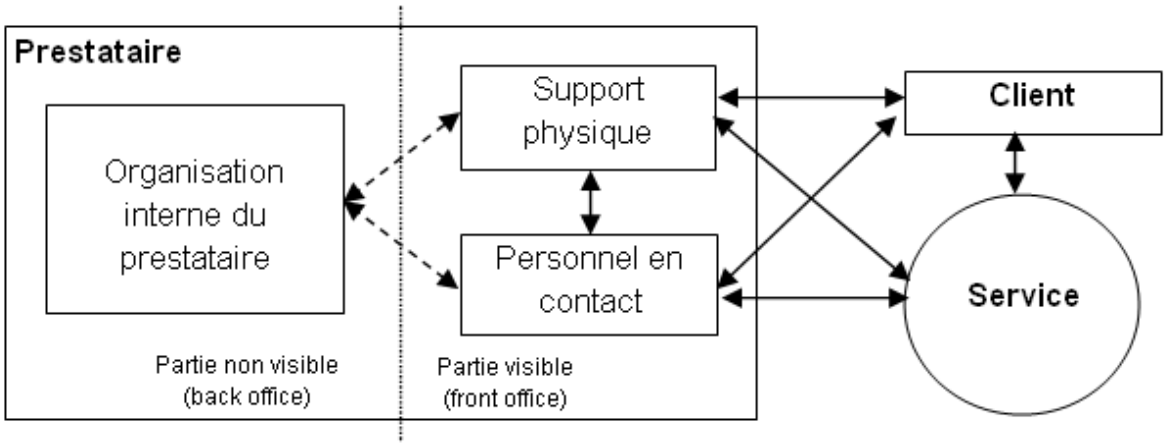
Cette partie a pour objet une présentation non exhaustive de deux modèles utiles pour comprendre la production des services. Le modèle d'Eiglier et Langeard (1987) se concentre sur les éléments nécessaires à la production d'un service (I.3.1). La typologie de Bancel-Charensol et Jougleux (1997) clarifie la notion de « systèmes de production de service » et propose leur classification en cinq catégories (I.3.2).

I.3.1. Le modèle de servuction d'Eiglier et Langeard

Le modèle de « servuction » (néologisme formé à partir de « production » et de « service ») d'Eiglier et Langeard (1987) présente plus concrètement les éléments nécessaires à la production du service (Figure 9, page suivante).

[1] Notre traduction

Figure 9. Le Modèle de servuction d'Eiglier et Langeard (1987)



Source : Eiglier et Langeard (1987)

Les auteurs distinguent trois dimensions du prestataire qui sont nécessaires à la servuction : le personnel en contact, le support physique et l'organisation interne du prestataire. Le personnel en contact est employé par le prestataire et assure le contact direct avec le client. Par exemple dans le cas de l'hébergement hôtelier, le réceptionniste fait partie du personnel en contact : il reçoit le client à son arrivée dans l'hôtel, le renseigne, enregistre des informations sur le client, lui attribue une chambre, etc. Le support physique est l'ensemble des éléments matériels nécessaires à la réalisation du service. Dans l'exemple de l'hôtel, il s'agit principalement de la chambre louée au client, mais aussi par exemple du bureau derrière lequel se tient le réceptionniste et de l'ordinateur qui permet d'accéder au système de gestion des réservations. Enfin, le service ne peut être délivré qu'à la condition que le prestataire ait mis en place une « organisation interne », en général invisible aux yeux du client. Dans le cas de l'hôtellerie, l'organisation interne de l'hôtel comprend par exemple un service financier, la gestion des capacités (chambres) dans le temps avec éventuellement une tarification variable en fonction des capacités disponibles (*yield management*), un service des ressources humaines qui gère le personnel de l'hôtel, un système informatique permettant la gestion des réservations, etc. La production du service résulte alors de l'interaction des trois dimensions du prestataire (organisation interne, support physique et personnel en contact) et du client.

Il existe cependant des exceptions. Certains services peuvent en effet être délivrés sans personnel en contact. C'est par exemple le cas de certains hôtels « *low cost* » dans lesquels le client peut consommer l'intégralité de la prestation sans avoir à rencontrer physiquement du personnel de l'hôtel. A l'inverse, le « support physique » est toujours présent, bien qu'il

puisse être dématérialisé. Dans le cas de la vente par correspondance par exemple, le client ne peut obtenir la prestation qu'au prix d'une interface avec la société, éventuellement dématérialisée (site internet ou plateforme d'appel).

En pratique, le client n'est pas toujours présent pendant l'intégralité de la prestation. Ce point conduit Chase (1978, p.138) à distinguer les systèmes de production comportant une forte composante de contact avec le client (front office) et ceux dans lesquels les opérations sont réalisées en l'absence du client (back-office).

D'autre part, Eiglier et Langeard (1987) distinguent deux niveaux de services. Le service de base est « la réponse au besoin principal que vient satisfaire le client ». Les services périphériques sont proposés ou imposés au client autour du service de base. Dans le premier cas, ils répondent à des besoins que le client peut éprouver en marge du service de base. Ils permettent alors à l'organisation offreuse de compléter son offre en profitant du support physique mis en place pour fournir le service de base. A l'inverse, dans le second cas, des services périphériques peuvent être imposés au client car ils sont nécessaires à la servuction du service de base, bien que sans réelle valeur ajoutée pour le client.
Par exemple, dans le cas du transport aérien, le service de base consiste à déplacer le client d'un point A à un point B. A l'occasion de cette prestation, plusieurs services périphériques, inclus ou non dans le prix du service de base, sont proposés au client. Il s'agit par exemple de la diffusion d'un film pendant le vol ou un service de restauration (inclus dans le prix du billet d'avion) ou la possibilité d'acheter des objets, de la nourriture ou des boissons (dont le prix n'est pas inclus dans le prix du billet). Dans le cadre du transport aérien, il existe également des services périphériques imposés au client en marge du service de base. C'est le cas de l'enregistrement des bagages et de la procédure d'embarquement. Ces services périphériques représentent une contrainte pour le client, mais sont pourtant nécessaires à l'accomplissement du service de base, pour des raisons tenant à la législation du pays dont dépend l'aéroport et à l'organisation de la compagnie aérienne.

I.3.2. La typologie des systèmes de servuction de Bancel-Charensol et Jougleux (1997)

Bancel-Charensol et Jougleux (1997) relèvent des insuffisances dans le modèle de servuction, notamment concernant l'analyse des activités de « back office », assimilées à une boîte noire,

et l'absence de prise en compte du système de pilotage dans ce modèle. Ce constat les conduit à élaborer une typologie des systèmes de production dans les services. Les systèmes de production de services sont alors étudiés selon quatre dimensions :

- la ou les cible(s) support(s) des transformations opérées par le système ;
- les ressources utilisées dans les opérations de production ;
- les tâches réalisées pour parvenir à cette production ;
- le système de pilotage de la production.

Outre les **cibles** matérielles (biens, systèmes techniques) et immatérielles (informations, connaissances), les auteures soulignent une particularité des activités de services qui fait de l'individu une cible potentielle de la servuction, pouvant être transformée physiquement (coiffure, santé), intellectuellement (enseignement), transportée, voire mise à disposition (interim). D'autre part, un même système de servuction peut intervenir sur une cible unique (réparation d'appareil électro-ménager), ou sur plusieurs cibles de manière simultanée ou séquentielle (le transport de passagers fait intervenir une cible matérielle – le moyen de transport, des cibles humaines – les passagers transportés, et des cibles immatérielles – système de réservation, affichage des horaires).

Les **ressources** mobilisées dans la servuction regroupent, comme dans l'industrie, les équipements, le personnel, des informations et des méthodes de travail, mais aussi – et c'est une particularité des services – le client. Celui-ci peut intervenir comme ressource dans le système de production du service, indépendamment de son statut éventuel de cible de la transformation. Il convient donc de déterminer le niveau de mobilisation du client comme ressource, qui peut varier de nul (choix d'un service standardisé dans un catalogue) à très élevé (participation aux spécifications d'un service sur mesure, par exemple le conseil).

Les **tâches** réalisées dans le système de servuction sont distinguées entre celles réalisées par le client, celles réalisées par le personnel en contact en présence du client (*front office*) et celles réalisées par le personnel en *back office*, mais aussi en fonction du type de cible.

Enfin, le **système de pilotage** du système de servuction correspond aux « objectifs assignés au système de production » et aux « procédures mises en œuvre pour les atteindre ». Si certains objectifs sont communs à la production des biens et à celle des services (coût et délai

de production, optimisation des ressources), la définition de la qualité est plus difficile dans les services du fait de leur intangibilité et de l'incertitude générée par la présence du client dans le processus de production.

En croisant finalement le type de cible du processus de servuction (cible unique d'une part humaine, d'autre part matérielle ou immatérielle ; cibles multiples d'une part matérielle et immatérielle, d'autre part humaine, matérielle et/ou immatérielle) et le degré de participation du client en tant que ressource dans la production, le modèle de Bancel-Charensol et Jougleux identifie cinq systèmes de production de services (Tableau 7).

Tableau 7. Typologie des systèmes de production de services (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997)

<table>
<tr><th colspan="4">TYPOLOGIE DES SYSTEMES DE PRODUCTION DE SERVICES</th></tr>
<tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="2">Mobilisation de la ressource client dans le processus de production</th></tr>
<tr><th>Non</th><th>Oui</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Production à cible unique</td><td>Humaine</td><td colspan="2">Système de production "relationnel"
Soins corporels à domicile, coiffure, consultation de psychiatrie...</td></tr>
<tr><td>Matérielle ou immatérielle</td><td rowspan="2">Système de production "technique"
Service de réparation, service téléphonique</td><td>Système de production "à ressource technique"
VPC, grande distribution, laverie automatique...
Vente de forfait touristique, distribution de TV interactive</td></tr>
<tr><td>Production à cibles multiples</td><td>Matérielle et immatérielle</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Humaine, matérielle, et/ou immatérielle</td><td colspan="2">Mobilisation de la cible humaine seule

Système de production "technique et relationnel"

Restauration, hôtellerie, conseil financier.
Enseignement, transport de passagers, soins hospitaliers

Mobilisation de la cible humaine, matérielle et/ou immatérielle
Système de production "interactif"
Bibliothèque en libre-accès, bureau d'études, conseil en organisation...</td></tr>
</table>

Source : Bancel-Charensol et Jougleux (1997, p.79)

Le **système de production « technique »** est celui qui se rapproche le plus de la production industrielle, car le client n'est pas la cible de la production, et il n'est pas non plus mobilisé comme ressource. Dans ce type de système, l'essentiel de la production de service est réalisée en back office et la performance du système repose principalement sur les compétences techniques du personnel et sur la gestion des capacités.

Le **système de production à « ressource client technique »** intervient également sur des cibles autres qu'humaines, en revanche l'essentiel de la production est réalisé en *front office* et par le client, dont les compétences techniques sont mobilisées. Pour pallier l'incertitude liée à l'intervention du client, ce type de système nécessite un fort degré de standardisation et, dans certains cas, des procédures visant à l'information voire la formation du client quant à son comportement souhaité.

Les trois systèmes suivants font intervenir le client comme cible du processus.
Le **système « relationnel »** intervient sur une cible essentiellement humaine ; le client est plus ou moins mobilisé comme ressource, principalement dans la spécification de ses propres caractéristiques ou de ses attentes. La production est réalisée surtout en *front office* et repose principalement sur les compétences techniques et relationnelles du personnel en contact. La difficulté tient à l'incertitude liée à la présence du client comme cible et à sa perception de la qualité.

Le **« système technique et relationnel »** travaille sur des cibles hétérogènes et met en œuvre plusieurs processus, certains réalisés en *front office* en présence du client mobilisé comme ressource, d'autres conduits en *back office* et portant sur des cibles matérielles ou immatérielles. L'incertitude est liée au caractère humain d'une cible qui peut être très diversifiée, et la difficulté tient à la performance des différents processus et à leur articulation. La réduction de cette incertitude passe par un traitement en amont de la cible, consistant à repérer ses caractéristiques, voire à dissuader les profils qui ne cadrent pas avec le système.

Enfin, le **système « interactif »** combine les difficultés des systèmes « à ressource client technique » et « technique et relationnel », c'est-à-dire la mobilisation du client comme ressource et le travail sur des cibles multiples. La qualité de la production dépend des compétences techniques et relationnelles du prestataire, des compétences techniques du client, mais aussi de la capacité à gérer plusieurs processus aussi bien en *front office* qu'en *back office.*

II. Les caractéristiques des services à la personne : éléments théoriques

Les principales caractéristiques des services ont été présentées dans la partie précédente. La typologie de Bancel-Charensol et Jougleux (1997) donne un aperçu de la diversité des formes de production des activités de service. Parmi celles-ci, les activités de services à la personne (SAP) présentent des particularités susceptibles d'influer sur leur qualité et l'objectif de cette partie est de les présenter.

Les « caractéristiques intrinsèques » des SAP relevées par Haddad (2003) introduisent deux caractéristiques clés des SAP, le lieu de leur réalisation, à savoir pour l'essentiel le domicile du bénéficiaire, ainsi qu'une forte composante relationnelle. L'aspect relationnel de ces activités comporte une dimension temporelle soulignée notamment par Messaoudi (2009) (II.1). La conceptualisation des SAP proposée par Gallouj (2008) dans la lignée des travaux de Gadrey (2003) met en évidence la multiplicité des parties prenantes (II.2). Enfin l'examen des caractéristiques des systèmes de production des SAP, basé sur la typologie de Bancel-Charensol et Jougleux (1997), confirme la forte hétérogénéité de ces activités déjà suggérée par l'histoire du secteur (II.3).

II.1. Des services caractérisés par une dimension relationnelle, temporelle et géographique

Haddad (2003) identifie quatre caractéristiques clé des services à la personne : l'immatérialité, l'intensité en travail, la proximité relationnelle et la proximité géographique.

II.1.1. L'immatérialité

Principal critère de différenciation des services par opposition aux biens, l'immatérialité s'applique aussi aux services à la personne. Parce qu'immatériels, les services à la personne ne sont ni stockables, ni transportables. Ils sont consommés en même temps qu'ils sont produits, et ce à l'endroit-même où ils sont produits.

Les services de garde d'enfant ou de soutien scolaire à domicile sont effectivement intangibles. Ce n'est pas le cas des services ménagers qui aboutissent à un résultat observable, quoique difficilement quantifiable. L'immatérialité ne s'applique donc pas avec la même intensité à toutes les activités de services à la personne. Cette immatérialité complique l'évaluation des résultats des prestations de SAP et, ce faisant, la gestion de sa qualité.

Les activités de SAP ont en revanche en commun de reposer largement sur le travail de l'intervenant à domicile, davantage que sur les autres éléments du système de servuction (support physique et système d'organisation du prestataire ; la participation du client dans la servuction varie selon le type de SAP et le degré de dépendance du bénéficiaire).

II.1.2. L'intensité en travail

Les services à la personne sont des services à forte intensité en travail. Le processus de production repose quasi-exclusivement sur le travail de l'intervenant pendant la prestation. Ce travail a lieu soit en interaction avec le bénéficiaire lui-même (aide aux personnes dépendantes, soutien scolaire), soit sur un support lui appartenant (entretien de la maison). A l'inverse, l'accomplissement de la prestation nécessite peu d'objets matériels. Ces derniers sont généralement fournis par le bénéficiaire et sont souvent réutilisables un grand nombre de fois, à l'exception des produits d'entretien dans les prestations d'entretien de la maison.

Plusieurs éléments découlent de cette forte intensité en travail :

- les emplois de services à la personne ne sont pas délocalisables car la prestation nécessite la présence physique de l'intervenant chez le bénéficiaire ;
- le prix des prestations est principalement constitué du prix du travail ;
- la prestation comporte une forte dimension relationnelle résultant de l'interaction entre l'intervenant et le bénéficiaire.

II.1.3. La dimension relationnelle et temporelle

Dans leur définition, Cette, *et al*. (1996, p.15, cités par Haddad, 2003) précisent que les services de proximité sont des activités qui étaient autrefois « remplies par la sphère familiale élargie ». Les activités de services à la personne, aujourd'hui « externalisées » hors du cadre familial par les bénéficiaires, conservent une dimension relationnelle forte. En effet, le service résulte de l'interaction d'un intervenant avec le bénéficiaire, et ce au domicile de ce dernier. Comme le note Haddad (2003), la proximité relationnelle comprend « les aspects relationnels et sociaux, mais également les aspects affectifs, voire psychologiques » qui caractérisent les services à la personne. Ces aspects sont souvent cités comme représentant un frein au développement du secteur. En effet, la proximité relationnelle introduit de l'incertitude dans la relation entre l'intervenant et le bénéficiaire, ce dernier devant alors ouvrir à l'extérieur une partie de sa sphère privée, *a minima* son domicile.

Cette caractéristique des SAP fait écho à différents concepts liés à la composante relationnelle des services : le service relationnel ou service de lien (Remy & Kopel, 2002), la valeur relationnelle et la chaîne relationnelle (Phanuel, 2002 ; 2003). Ces concepts sont mobilisés notamment par le courant du marketing relationnel dans lequel « les échanges ne sont plus considérés comme des événements indépendants, mais plutôt comme un ensemble de relations continues. » (Sirieix & Dubois, 1999, p.1). Dans les services relationnels, « ne sont pas mis en jeu et produits uniquement des biens ou services marchands ou non marchands mais aussi des liens entre l'institution et/ou son personnel et le client ou l'usager. » (Phanuel, 2002, p.116). Certains auteurs proposent ainsi la distinction entre une interaction opérationnelle, de co-production, et une interaction sociale correspondant notamment au co-pilotage du service (Gadrey & De Bandt, 1994, cités par Remy & Kopel, 2002).

Dans les services hospitaliers, l'importance de l'incertitude « généralisée » (sur le processus de délivrance des soins, sur leur résultat, sur l'évolution de l'état de santé du patient et sur le déroulement du séjour à l'hôpital) à laquelle est confronté le patient génère « des besoins relationnels tels que ceux d'être écouté, reconnu, réconforté, ... » (Phanuel, 2002, p.121). Dans ce contexte, Phanuel montre le rôle important de la confiance et son interdépendance avec le soin et le lien social, qu'il associe au sein du concept de « reliance ». Celle-ci repose alors d'une part sur l'attitude et le comportement du personnel en contact, et d'autre part sur l'information fournie au patient, qui sont susceptibles de générer de la « valeur relationnelle » et de la « confiance dans les soins ».

Dans le cas des services à la personne, cette analyse doit être relativisée dans le sens où les activités de soin sont exclues du champ d'intervention des organismes offreurs ; elles sont réservées aux acteurs du secteur sanitaire, en particulier les SSIAD[1]. Toutefois la composante relationnelle du service semble importante dans les activités de SAP, pour la réalisation du service lorsque la participation du bénéficiaire est requise (co-production), mais aussi plus généralement du point de vue du bénéficiaire dont il s'agit de satisfaire des besoins et attentes exprimés ou implicites (co-pilotage du service).

Cette perspective s'inscrit dans un courant de recherche qui étudie le concept de « qualité relationnelle » du point de vue du client, lequel synthétise deux dimensions : la confiance et la satisfaction vis-à-vis du personnel en contact (Crosby, Evans & Cowles, 1990, p.70).

[1] Service de Soins Infirmiers A Domicile

La dimension relationnelle du service implique également une dimension temporelle, et il convient de distinguer les relations de service ponctuelles et celles s'inscrivant dans la durée, comme c'est généralement le cas pour les services aux entreprises. Cette dimension doit être prise en compte dans le cas des prestations de services à la personne qui peuvent être ponctuelles mais sont plus souvent envisagées sur un horizon temporel plus long, s'étendant de quelques mois à plusieurs années. C'est en particulier le cas des prestations d'aide à domicile qui n'ont vocation à s'arrêter qu'avec le départ de la personne aidée en « maison de retraite » ou son décès (Messaoudi, 2009, p.427). De même, des prestations d'entretien ménager, de garde d'enfant ou de soutien scolaire sont rarement ponctuelles et se poursuivent jusqu'à la disparition du besoin (par exemple l'enfant bénéficiant de cours à domicile a validé son année scolaire ; les parents n'ont plus besoin de faire garder leur enfant qui a grandi).

L'intrusion de l'intervenant, en présence ou en l'absence du bénéficiaire, génère de l'incertitude pour celui-ci en raison des nombreux risques qu'elle implique, par exemple le vol ou la maltraitance pour citer les plus graves, mais aussi de manière plus courante le changement d'habitudes du bénéficiaire et le fait de dévoiler une partie de sa vie privée. Face à cette incertitude, la confiance du bénéficiaire envers l'organisme prestataire est un préalable nécessaire au choix du second par le premier. Outre cette confiance bénéficiaire-OASP, la confiance bénéficiaire-intervenant est nécessaire au déroulement des interventions. Elle évolue au fil des interventions successives et influence à son tour la confiance bénéficiaire-OASP. Comme le note Phanuel (2002, p.122), « la confiance émerge au cours de la relation et par la relation. La confiance se construit pas à pas au fur et à mesure que les occasions de contact se multiplient, se renouvellent. Elle résulte d'un processus par nature relationnel. ».

II.1.4. La dimension géographique

Les activités de services à la personne ont toujours lieu, au moins pour partie, au domicile du bénéficiaire. L'organisme offreur peut en pratique opérer uniquement au plan national par le biais d'Internet et de centres d'appel, sans être physiquement présent dans la ville ou le département du bénéficiaire. C'est le cas de certains enseignes de soutien scolaire à domicile qui interviennent en mode mandataire. Cependant la grande majorité des enseignes nationales optent pour une présence physique en ouvrant des agences réparties sur le territoire national. Dans tous les cas, l'intervenant doit être présent au domicile du client pour assurer la prestation. Cette proximité géographique associée à la proximité relationnelle favorise le développement de relations et de mécanismes de coordination (au sens de Mintzberg, 1982)

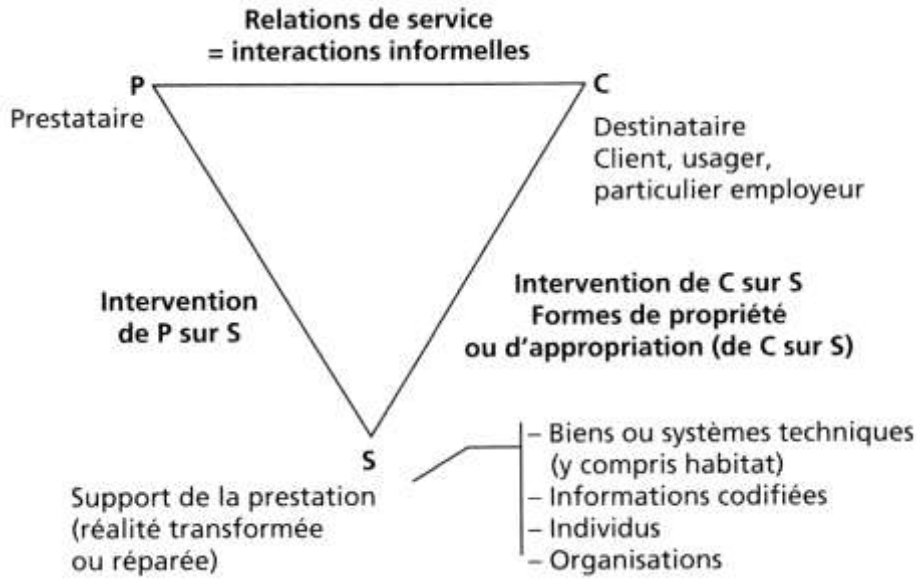
informels tels que la confiance et l'ajustement mutuel. Ces relations informelles, favorisées par la proximité géographique entre l'intervenant et le client, échappent pour l'essentiel au contrôle de l'organisme offreur et peuvent constituer des zones d'incertitude quant à la qualité des prestations.

Outre les quatre caractéristiques évoquées par Haddad pour caractériser les services à la personne, ces derniers ont pour particularité de mobiliser un nombre important et variable d'acteurs, bénéficiaires et/ou co-producteurs et/ou autres parties-prenantes du service.

II.2. La multiplicité des parties prenantes : du triangle au polygone des SAP

Dans son effort de conceptualisation, Gallouj (2008) adapte le modèle du triangle des services de Gadrey (2003) aux services à la personne (Figure 10).

Figure 10. Le triangle des services (à la personne) (Gallouj, 2008)

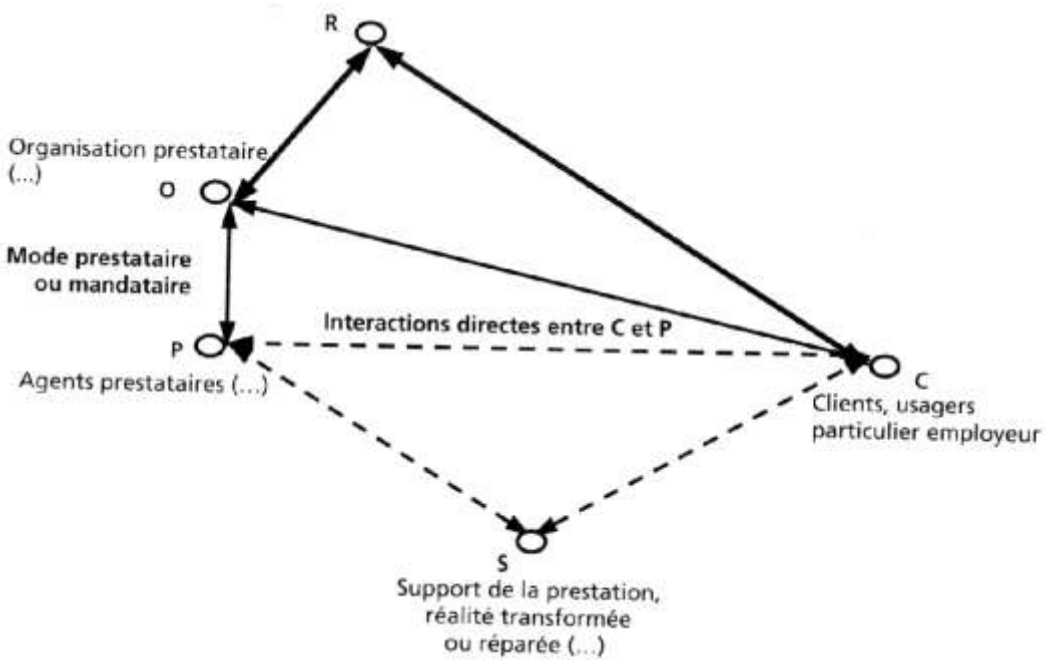


Source : Gallouj (2008, p.15)

Il fait ensuite l'hypothèse que les SAP sont des services de nature architecturale au sens de Djellal et Gallouj (2005, p.1975), c'est-à-dire « l'offre articulée ou intégrée (selon différentes modalités) d'un assemblage de services divers et en nombre variable, assemblage qui accède à une visibilité institutionnelle de sorte qu'il ne se réduit pas à la somme de ses

composantes »[1]. Il enrichit ainsi la définition du service de Gadrey (2003) en introduisant d'autres acteurs que le client/bénéficiaire (C) et l'agent prestataire (P, c'est-à-dire l'intervenant à domicile) dans la relation de SAP. Le modèle du « pentagone des SAP » qu'il propose (Gallouj, 2008, p.16) prend ainsi en compte l'organisation prestataire (O) qui joue le rôle d'intermédiaire entre l'intervenant à domicile et le bénéficiaire, ainsi que les institutions de tutelle et de régulation (R) (Figure 11). Le rôle de ces dernières comprend notamment l'autorisation ou l'agrément des organisations prestataires, l'évaluation, la normalisation et la certification de leurs prestations, le financement, l'édiction de normes et le contrôle de leur respect, le règlement des litiges ainsi qu'un rôle d'organisation du marché et d'information des acteurs.

Figure 11. Le pentagone des SAP (Gallouj, 2008)



Source : Gallouj (2008, p.16)

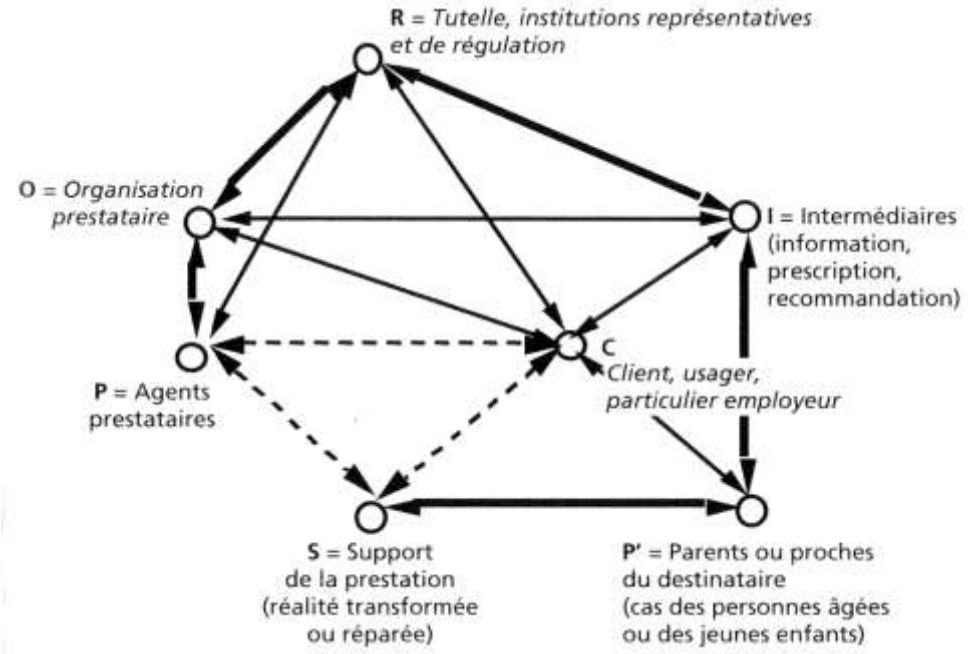
Enfin, Gallouj propose d'enrichir encore la modélisation des SAP afin de mieux représenter la réalité. Il distingue ainsi au sein de la catégorie « R » une catégorie « I » qui représente les intermédiaires qui remplissent un rôle d'information (par exemple les CLIC[2] dans l'aide aux

[1] Djellal et Gallouj (2005) citent des services tels que « l'hôtellerie, la grande distribution, l'hôpital, les parc d'attraction, etc. » pour illustrer le concept de service architectural. Si l'hypothèse de Gallouj (2008) consistant à envisager les SAP comme des services architecturaux présente un intérêt en terme d'identification des parties prenantes, les activités de SAP semblent moins complexes que celles évoquées par Djellal et Gallouj (2005). Du reste Gallouj (2008) ne justifie pas les raisons qui font selon lui des SAP des services de nature architecturale.

[2] Centres Locaux d'Information et de Coordination

personnes âgées), de prescription (par exemple les médecins, toujours dans l'aide aux personnes âgées, voire de diffusion (par exemple les « enseignes » nationales). Il distingue également au sein de la catégorie « C » d'une part les clients/bénéficiaires de la prestation, et d'autre part la catégorie « P' », composée de ce que nous avons appelé les bénéficiaires indirects, c'est-à-dire les parents ou les proches du bénéficiaire direct du service, en particulier dans le cas de l'aide aux personnes âgées ou des services à destination des jeunes enfants. En intégrant ainsi ces éléments, on obtient un pentagone des SAP dont le nombre de côtés dépend du nombre de catégories d'acteurs pris en compte (Figure 12).

Figure 12. Le polygone des SAP (Gallouj, 2008)



Source : Gallouj (2008, p.19)

Cette réflexion issue de l'économie des services apporte un éclairage sur l'une des causes de la complexité des services à la personne, en l'occurrence le grand nombre d'acteurs qui participent à la création des prestations ou exercent une influence sur celle-ci. La prise en compte de cette caractéristique est utile à la réflexion sur la qualité des services à la personne dans la mesure où « le développement de la qualité de service suppose (...) de concilier les intérêts des différentes parties prenantes de l'organisation » (Jougleux, 2006, p.44). Cette approche ne traite pas en revanche de la manière dont la prestation de service à la personne est elle-même produite. Or l'analyse des processus de production et plus globalement du système de production du service contribue à la réflexion sur sa qualité (Morgan & Piercy, 1992, p.112

; Bancel-Charensol & Jougleux, 1997, p.80), y compris sur sa dimension relationnelle (Phanuel, 2003, p.107). Malleret et Teboul (1985) distinguent dans leur définition opérationnelle du service une composante support et une composante interface. Etudiant les conséquences de cette distinction pour la gestion de la qualité, ils notent que l'amélioration de la qualité pour la partie interface peut être obtenue en formant le personnel et en agissant sur les modes opératoires (p.35-36), ce qui suppose une connaissance du système de production du service. Meyssonnier (2012, p.75) distingue deux composantes du contrôle de gestion : « la mesure de la performance financière globale (contrôle des résultats) et l'amélioration de la qualité des gestions locales (aide à la décision et contrôle des comportements) ». Il indique que la seconde, la « dimension opérationnelle du contrôle de gestion », est la plus affectée par les spécificités des activités de service, ce qui le conduit à étudier les instruments spécifiques au contrôle opérationnel des activités de service, incluant ceux dédiés à la gestion des opérations et à la mesure de la qualité. L'utilisation de modèles issus de la gestion de production des services semble donc utile pour étudier les spécificités des SAP susceptibles d'influencer leur qualité.

II.3. Les caractéristiques des systèmes de production : une forte hétérogénéité des activités de SAP

Pour construire leur typologie, Bancel-Charensol et Jougleux (1997, p.76) recommandent d'analyser les systèmes de production de services selon quatre critères : la ou les cible(s) de la transformation, les ressources mobilisées dans la production, les tâches effectuées dans le système de production et le système de pilotage.

Les **cibles** d'un système de production de service peuvent être humaines, matérielles, immatérielles, voire des combinaisons de ces trois types de cibles. Il n'est pas possible d'identifier une cible (ou une combinaison de cibles) commune à l'ensemble des SAP car les SAP regroupent de nombreuses activités dont les cibles diffèrent. En restreignant l'analyse aux principaux segments de SAP, il est possible d'identifier la ou les cible(s) de chaque activité (Tableau 8, page suivante).

Le cas de l'assistance informatique est discutable dans le sens où le contenu de la prestation, et donc sa cible, dépendent de la nature du problème rencontré par le client et de son niveau de compétences en informatique. La cible est matérielle si l'intervention fait suite à un problème lié au fonctionnement de l'ordinateur. Elle est immatérielle si le problème est lié à

un dysfonctionnement logiciel. Enfin, l'intervention peut viser à (ou revenir à) former le client pour améliorer ses compétences informatiques.

Tableau 8. Les cibles des systèmes de production de services à la personne

Activité	Type de cible	Cible(s)
Garde d'enfants	Humaine	L'enfant gardé
Entretien ménager, petits travaux, jardinage	Matérielle	Le domicile du bénéficiaire
Soutien scolaire	Humaine et matérielle et/ou immatérielle	L'élève et les connaissances à lui transmettre
Assistance informatique		Le matériel informatique, les logiciels et l'utilisateur formé
Aide aux personnes âgées et aux personnes handicapées		La personne aidée, son domicile, des informations la concernant

Source : auteur

De même, le contenu des prestations d'aide aux personnes âgées et aux personnes handicapées peut varier selon leurs demandes et leurs besoins. Les tâches effectuées peuvent recouvrir par exemple l'aide aux déplacements, l'aide à la toilette, l'entretien du domicile et du linge, les courses et la préparation des repas ou encore l'assistance administrative. Ces prestations peuvent donc potentiellement agir sur les trois types de cible : humaine, matérielle et immatérielle.

Contrairement à ce que soulignent Bancel-Charensol et Jougleux dans leur modèle, la multiplicité des cibles dans les cas du soutien scolaire et de l'assistance informatique ne nous semblent pas avoir de conséquence dans l'articulation *front office* / *back office* du prestataire. En effet, ces cibles multiples sont toutes traitées par l'intervenant au domicile du bénéficiaire.

Il faut en revanche rappeler la distinction entre deux catégories de cibles humaines dans les SAP : les personnes vulnérables (personnes âgées, personnes handicapées, enfants en bas âge) et les autres. Dans le cas de l'aide aux personnes âgées et aux personnes handicapées, les intervenants à domicile et plus généralement l'organisme prestataire remplissent souvent un rôle de coordination entre la personne aidée, son entourage, et les services médicaux-sociaux. Ainsi par exemple en cas de dégradation de l'état de santé d'un bénéficiaire dépendant, l'intervenant doit faire remonter l'information à l'organisme prestataire et celui-ci doit la relayer auprès du personnel soignant et éventuellement des services sociaux. Ce cas nécessite donc une bonne articulation entre les interventions réalisées au domicile du bénéficiaire et le *back office*.

Les **ressources** utilisées dans les systèmes de servuction des SAP peuvent être classées en trois catégories :

- les ressources physiques, immatérielles et les compétences du personnel de l'organisme prestataire (en *back office*, en *front office* en agence mais pas au domicile du client)
- les compétences des intervenants (en *front office*, au domicile du client)
- la participation du bénéficiaire (indépendamment de son caractère éventuel de cible), son domicile et les ressources physiques qu'il met à disposition

Cette classification met en évidence plusieurs éléments importants. Alors que la distinction *front office* / *back office* est claire dans la plupart des activités de services, il convient de distinguer dans les SAP la partie de l'activité qui se déroule au domicile du bénéficiaire (« *front office* au domicile ») et celle qui est effectuée en agence, qui comporte à la fois une partie « *front office* agence »[1] (point de contact physique et/ou téléphonique avec les clients à vocation plutôt commerciale) et une partie *back office.*

Cette distinction influe également sur les compétences du personnel, commerciales et logistiques en *front office* agence, et spécifiques au métier (aide aux personnes dépendantes ou soutien scolaire par exemple) en *front office* domicile. Enfin, la participation plus (soutien scolaire) ou moins (entretien ménager) grande des bénéficiaires comme ressource de la servuction, ainsi que la grande diversité des situations rencontrées en termes de ressources physiques mises à disposition par les bénéficiaires (configuration, équipement et état du domicile) créent une forte incertitude sur le contenu des prestations et les conditions de leur réalisation, limitant ainsi les possibilités de standardisation du volet principal (la réalisation du service au domicile du bénéficiaire) de la prestation.

L'identification des **tâches effectuées** dans les systèmes de production des SAP nécessite deux distinctions.

[1] Au plan terminologique, la distinction entre deux niveaux de *front office* (au domicile du bénéficiaire *versus* en agence) nous semble préférable à l'utilisation du terme « *middle office* », du nom des services chargés notamment de contrôler les risques liés aux transactions effectuées en front office (salles de marché) dans le milieu bancaire. L'existence du *middle office* bancaire s'explique par l'éloignement entre les services *front* et *back office*, induit par une centralisation et une spécialisation croissantes de ces derniers. Cette configuration est spécifique au secteur bancaire, si bien qu'il ne nous semble pas judicieux d'utiliser le terme « middle office » dans le cas du personnel en contact exerçant un rôle commercial et d'encadrement des intervenants dans les SAP.

D'une part, comme évoqué plus haut, le système de production des SAP est organisé autour de trois sous-systèmes : le *back office*, l'agence ou « bureau » et le domicile du bénéficiaire. Les tâches liées au métier sollicité par le bénéficiaire sont effectuées à son domicile par l'intervenant. Dans le *front office* en agence (parfois réduit à une permanence téléphonique) est gérée la plus grande partie des relations « commerciales » avec les bénéficiaires (premier contact, définition des attentes ou besoins du bénéficiaire, suivi des prestations, traitement des réclamations). La distinction entre *front* et *back office* est ici fragile dans le sens où ce sont souvent les mêmes personnes qui gèrent les relations avec les bénéficiaires (tâches de *front office*) la gestion des *plannings* (tâches correspondant plutôt aux attributions des *back offices),* et dans le cas de l'aide à domicile aux personnes âgées et aux personnes handicapées, la coordination avec l'entourage du bénéficiaire et avec les services médico-sociaux. De même, le personnel en contact du *front office* agence peut être amené à effectuer tout ou partie du processus de recrutement des intervenants.
Enfin, en *back office* sont aussi effectuées les tâches liées à la gestion administrative (recrutement, paie) et professionnelle (collecte d'information sur les interventions réalisées, formation, procédures de travail, évaluation) du personnel et des intervenants en mode mandataire le cas échéant, ainsi que des tâches administratives pour le compte du bénéficiaire (documents justificatifs permettant l'éligibilité aux avantages fiscaux du secteur des SAP).

D'autre part, le type de participation du bénéficiaire dans la servuction varie selon l'activité de SAP considérée. En suivant Bancel-Charensol et Jougleux (1997, p.77-78), on peut distinguer deux niveaux de participation du bénéficiaire : un niveau faible de participation (spécification des attentes/besoins et mise à disposition de la ou des cible(s)) et un niveau de participation élevé (participation physique et/ou intellectuelle) (Tableau 9, page suivante).

Tableau 9. Le niveau de participation du bénéficiaire dans les Services A la Personne

Participation faible	Participation élevée
- Entretien ménager, Petits travaux, Jardinage - Garde d'enfants (enfants en très bas âge) - Aide aux personnes fortement dépendantes - Assistance informatique (hors formation du bénéficiaire)	- Soutien scolaire - Garde d'enfants (enfants en âge de se déplacer et d'interagir) - Aide aux personnes âgées ou handicapées faiblement dépendantes - Assistance informatique (si formation du bénéficiaire)

Source : auteur

Dans les activités de garde d'enfants, le niveau de participation de l'enfant gardé peut être très faible dans le cas d'enfants en très bas âge qui ne peuvent pas encore se déplacer, et à l'inverse très élevé dans le cas d'enfants plus âgés. Dans les activités d'aide aux personnes âgées et aux personnes handicapées, le niveau de dépendance, mesuré par l'échelle AGGIR (Autonomie Gérontologie Groupes Iso-Ressources) pour les personnes âgées, influe sur le niveau de participation plus (GIR 5 et 6, faible dépendance) ou moins (GIR 1 à 4, forte dépendance) élevé de la personne aidée.

Le **système de pilotage** doit permettre l'atteinte des objectifs de l'organisme prestataire, et notamment la gestion du triptyque coûts–qualité–délais, ce dernier élément étant particulièrement sensible dans les activités de service (Meyssonnier, 2012, p.83). Les coûts sont principalement constitués du salaire des intervenants à domicile et de leurs frais de déplacement (le temps de déplacement n'est pas rémunéré dans toutes les structures), ainsi que dans une proportion plus faible bien que non négligeable, des charges de structure (notamment le salaire des personnels administratifs). La gestion des délais correspond au délai entre la demande du bénéficiaire et la première intervention à domicile, ainsi qu'au respect des interventions planifiées. Elle peut être intégrée à la gestion de la qualité, avec d'autres dimensions telles que la qualité des emplois des intervenants et la qualité des prestations, laquelle recoupe en suivant Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) une dimension de qualité offerte par l'organisation prestataire et une dimension de qualité perçue par le client. En pratique, la mesure de la qualité repose très largement dans les organismes de SAP sur le calcul annuel ou semestriel de taux de satisfaction, supposés synthétiser la qualité

perçue (par le bénéficiaire) de l'organisation du prestataire et des prestations effectuées. Les limites de cette approche seront examinées dans le point I.3 du chapitre 2.

Le prisme de la typologie des modèles de production de services de Bancel-Charensol et Jougleux (1997) met en évidence l'hétérogénéité des activités de SAP. Si elles ont en commun de s'adresser aux particuliers et d'être réalisées principalement au domicile des bénéficiaires, elles présentent en revanche une grande variété quant à la nature de leur cible et au degré de participation du bénéficiaire, ainsi qu'à la nature des tâches nécessaires à la réalisation du service.

Synthèse de la section 2

L'étude de la littérature sur les services et de celle spécifique aux services à la personne permet de relever des particularités de ces activités, susceptibles d'influencer leur qualité. Ces activités présentent une **grande hétérogénéité** qui se traduit par des transformations opérées sur des cibles différentes (soit uniquement humaine, soit uniquement matérielle, soit des combinaisons de cibles humaine et/ou matérielle et/ou immatérielle) et impliquant une participation plus ou moins active du bénéficiaire. Le caractère immatériel du service varie également, certaines activités utilisant ou produisant davantage d'éléments tangibles (par exemple l'entretien ménager ou les travaux de petit bricolage) que les autres (par exemple le soutien scolaire à domicile).

Au-delà de ces différences, les activités de SAP ont en commun une complexité liée à l'**interaction d'un grand nombre d'acteurs** qui participent plus ou moins directement à la production du service. La relation bénéficiaire – intervenant, encadrée dans le cas étudié dans cette recherche par un organisme offreur (OSAP), peut également faire intervenir l'entourage du bénéficiaire, ainsi que des intermédiaires jouant un rôle de prescription (en particulier le réseau médico-social dans le cas des services d'aide à domicile), et des institutions assurant une fonction de régulation et de tutelle, voire de financement.

Les SAP ont également en commun une forte intensité en travail induisant un **rôle central du personnel en contact**, en particulier de l'intervenant, dans la production du service. C'est probablement lors de ce « moment de vérité » que se joue une part importante de la qualité du service.

La prestation de service à la personne s'inscrit en outre le plus souvent dans la continuité et résulte en fait d'un enchaînement d'interactions entre le bénéficiaire et l'organisme offreur, due à une **répétition des interventions dans le temps**.

Du fait de cet aspect répétitif de l'interaction bénéficiaire – personnel en contact, ainsi que du fait d'une incertitude liée au déroulement des interventions aussi bien chez le bénéficiaire que chez l'intervenant, les activités de service à la personne comportent une **forte composante relationnelle** qui intervient dans la définition (co-pilotage) ainsi qu'à des degrés divers (faible dans l'entretien ménager « de confort », fort dans l'aide à domicile aux personnes dépendantes) dans la réalisation (co-production) du service à la personne.

Enfin, la répartition géographique de la production du service à la personne induit une distance entre les locaux de l'organisme offreur, chargé de l'organisation et du pilotage de l'intervention, et le domicile du bénéficiaire où elle est réalisée. Par conséquent la partie centrale est réalisée à distance du point de vue de l'organisme offreur, et le contrôle de la qualité de la prestation est au moins pour partie un **contrôle à distance**.

Conclusion du chapitre 1

L'objectif de ce premier chapitre était de clarifier la notion de services à la personne et d'étudier les caractéristiques de ces activités dans l'optique d'une réflexion sur leur qualité.

La section 1 a permis de rendre compte de la diversité des activités entrant dans le champ des services à la personne et de proposer une typologie articulée autour du profil de bénéficiaire (fragile / tous publics) d'une part et de logique d'intervention (sociale / marchande) d'autre part. L'étude du secteur a mis en lumière une organisation très complexe résultant d'une grande variété d'acteurs, d'activités, de profils d'intervenants et de bénéficiaires, ainsi que de régimes juridiques. L'explication de cette complexité réside notamment dans la création artificielle du secteur des services à la personne par les pouvoirs publics, par regroupement de deux ensembles d'activités qui avaient chacun sa propre organisation : l'aide à domicile aux personnes fragiles issue du secteur médico-social et les emplois familiaux, hérités de la domesticité. La période consécutive au lancement du plan de développement des services à la personne en 2005 a été marquée par une croissance soutenue et de profondes mutations liées notamment à l'entrée massive d'entreprises sur le secteur. La transformation du secteur

semble être entrée dans phase plus qualitative avec la mise en avant tant par les pouvoirs publics que par les acteurs privés au niveau institutionnel d'un enjeu de professionnalisation, dans le but d'améliorer la qualité des emplois et des services.

Les caractéristiques des services à la personne en tant que formes de services ont été étudiées dans la section 2. Un premier niveau d'analyse des systèmes de production de ces activités fait ressortir une grande hétérogénéité (cibles et types de participation du bénéficiaire différents) qui suggère la nécessité d'une approche contingente de la qualité et de son contrôle. Le mode de délivrance de ces services et l'organisation du secteur impliquent l'interaction d'un grand nombre d'acteurs et de parties prenantes (bénéficiaires direct et indirects, intervenants, autres personnels des organismes offreurs, prescripteurs, financeurs, institutions de régulation et de tutelle privées et publiques...) susceptibles d'influencer la qualité des services ainsi que son contrôle. Enfin, les services à la personne sont par nature des activités qui reposent en grande partie sur la relation entre bénéficiaire et intervenant, laquelle est généralement répétée dans le temps. Ces activités apparaissent ainsi comme des services principalement relationnels, réalisés à distance du point de vue de l'organisme offreur. Cette double particularité complique la mesure et la gestion de la qualité de service, comme le montrera le chapitre 2.

Ces caractéristiques des services à la personne ont été retenues car elles sont susceptibles d'influencer la qualité de ces activités, ainsi que le contrôle de cette qualité. L'étude des travaux académiques permettant d'éclairer la problématique du contrôle de la qualité de service fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 2. Contrôler la qualité des services à la personne : à la croisée des problématiques de la qualité de service et du contrôle organisationnel

Introduction au chapitre 2

Prises séparément, les problématiques de la qualité de service et du contrôle organisationnel ont fait l'objet d'un foisonnement de travaux académiques. La première a principalement été étudiée en marketing, en particulier sous l'angle de la qualité perçue. La seconde a d'abord été traitée par dans des travaux en sociologie des organisations et en économie, avant de se développer comme champ de recherche à part entière. Les problématiques de la qualité de service et du contrôle sont en revanche rarement réunies au sein de mêmes travaux. Le développement d'un courant de recherche sur le contrôle de gestion des services (Meyssonnier, 2012) apparaît susceptible de combler ce vide, encore que le contrôle de gestion n'incarne qu'une des facettes du contrôle organisationnel. Ce chapitre envisage ainsi de contribuer à cette réflexion en étudiant la manière dont le contrôle organisationnel peut contribuer à la maîtrise de la qualité de service.

La première partie de ce chapitre explore la littérature sur la qualité de service et la confronte aux spécificités des services à la personne pour tenter d'identifier les particularités de la qualité de ces activités et de leur gestion (Section 1). La seconde partie étudie la littérature sur le contrôle organisationnel, en particulier celle s'intéressant à la problématique du contrôle à distance qui est pertinente dans le cas des services à la personne, pour évaluer la contribution des principaux modes de contrôle à la gestion de la qualité des services à la personne (Section 2).

Section 1. De la qualité de service à la qualité des services à la personne : la dimension relationnelle au cœur de la qualité

La problématique de la qualité de service a fait l'objet d'un grand nombre de travaux qui ont contribué à enrichir ce concept, au risque d'ailleurs d'engendrer une certaine confusion. L'objectif de cette section consiste donc à explorer cette littérature et à en tirer des enseignements utiles pour contribuer à la réflexion sur la qualité des services à la personne. Cette démarche conduira à étudier la question de la définition et de la mesure de la qualité du point de vue du consommateur - qualité perçue - (I), puis à identifier les caractéristiques de la gestion de la qualité de service, notamment du point de vue du prestataire - qualité offerte - (II). Ces éléments seront ensuite croisés avec les caractéristiques clés des services à la personne identifiées dans le premier chapitre pour mettre en évidence les dimensions de la qualité des services à la personne et amorcer la réflexion sur sa gestion (III).

I. Définir et mesurer la qualité du point de vue du destinataire du service

Qu'est-ce que la qualité de service ? Comment la mesurer ? Une revue de la littérature sur le sujet permet de clarifier le concept de qualité de service et son opérationnalisation. Il s'agit ainsi dans un premier temps de définir le concept de qualité de service (I.1), puis d'identifier ses principales composantes et la question de sa mesure à l'aide des principaux modèles de qualité de service perçue (I.2). L'ambiguïté entre les concepts de qualité perçue et de satisfaction qui ressort de la littérature sur la qualité de service nécessite enfin une explication de la position retenue dans le cadre de la présente recherche (I.3).

I.1. Définir la qualité de service

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) définit la notion « qualité » dans sa norme ISO 9000. Cette définition a évolué au fil des ans (Encadré 5, page suivante).

Encadré 5. Les définitions de la qualité dans les versions successives de la norme ISO 9000

- « Aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs. » (ISO 9000 : 1982)
- « Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. » (ISO 9000 : 1987)
- « Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. » (ISO 9000 : 1994)
- « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. » (ISO 9000 : 2000 et 2005)

Source : Norme ISO 9000

L'étude de l'évolution de la définition de la qualité retenue par l'ISO révèle ainsi un glissement de la notion de qualité au sens de valeur (ISO 9000 : 1982) vers la qualité au sens d'atteinte ou dépassement des attentes (à partir de l'ISO 9000 : 1987).

Reeves et Bednar (1994) retiennent quatre acceptions du terme « qualité » :

- la qualité au sens d'**excellence** (acception absolue de la qualité : « le meilleur »)
- la qualité au sens de **valeur** (acception relative, le niveau de qualité dépend de l'utilité pour le client et du prix qu'il est prêt à payer)
- la qualité définie comme la **conformité aux spécifications** (acception interne à l'entreprise avec ou sans prise en compte du point de vue du client)
- la qualité entendue comme **l'atteinte ou le dépassement des attentes** (des clients)

Après avoir évalué les « forces » et les « faiblesses » de chacune de ces quatre acceptions de la qualité (Tableau 10, page suivante), Reeves et Bednar (1994) notent qu'il n'existe pas une définition qui serait supérieure dans tous les cas de figure. Ils soulignent l'importance tant pour le manager que pour le chercheur de clarifier la définition du terme « qualité » retenue, et d'examiner les avantages et limites liées à ce choix.

Tableau 10. Les quatre définitions de la qualité selon Reeves et Bednar (1994)

Définition	Avantages	Limites
Excellence	- Argument commercial - Utile pour mobiliser le personnel - Reconnaissance universelle : performance et intransigeance	- Approche peu opérationnelle pour les managers - Difficile à mesurer - Instabilité dans le temps - L'excellence a un coût
Valeur	- Prise en compte de plusieurs attributs (rapport utilité/prix) - Met conjointement l'accent sur l'efficience interne et l'efficacité externe - Permet la comparaison entre des produits et services différents	- Il est difficile d'identifier les composants individuels d'un jugement de valeur - Qualité et valeur sont deux construits différents
Conformité aux spécifications	- Facilement mesurable - Permet l'efficience - Nécessaire dans le cas d'une stratégie d'internationalisation - Les spécifications doivent intégrer les attentes des clients - Adapté pour des produits ou services hautement standardisés	- Les clients ne connaissent pas forcément les spécifications internes ou n'y prêtent pas attention - Peu adapté aux services, notamment à ceux comportant un fort niveau de contact humain - Les spécifications ne sont pas toujours stables dans le temps - Focalisé sur l'interne
Atteinte et / ou dépassement des attentes du client	- Prend en compte le point de vue du client - Applicable quel que soit le secteur - Réactif aux évolutions du marché - Définition compréhensive (plusieurs attributs sont pris en compte)	- Définition la plus complexe, difficile à mesurer ; la pondération entre les attributs varie d'un client à l'autre - Les clients ne sont pas toujours capables de définir leurs attentes - L'état d'esprit du client avant l'achat impacte le jugement post-achat - L'évaluation par le client n'est pas forcément la même à court et à long terme - Confusion entre qualité de service et satisfaction

Source : Traduit de Reeves et Bednar (1994, p.437)

La définition de la qualité comme conformité aux spécifications reflète le point de vue de l'organisation qui produit le bien ou service, c'est-à-dire la qualité offerte. A l'inverse, la qualité définie comme atteinte ou dépassement des attentes adopte le point de vue du client, c'est-à-dire la qualité perçue. La littérature sur la qualité de service s'est développée initalement à partir de travaux en marketing des services, ce qui peut expliquer que la

majorité de ces travaux traitent de la qualité perçue, ceux abordant la qualité offerte étant beaucoup plus rares.

A l'origine des principaux modèles de qualité de service, le paradigme de l'« infirmation des attentes[1]» est d'abord développé et utilisé dans le contexte des biens matériels. Dans cette approche, l'hypothèse de départ est que les consommateurs formulent des attentes concernant le bien avant son achat, et qu'ils évaluent ensuite le produit acheté en fonction de ces attentes (Oliver, 1980). Dans cette perspective, Churchill et Surprenant (1982, p.492) expliquent que les attentes du consommateur seront :
1) confirmées si le produit se comporte comme prévu ;
2) infirmées négativement si le produit se comporte moins bien que prévu ;
3) infirmées positivement si le produit se comporte mieux que prévu.

Cette approche est retenue dans la plupart des recherches sur la qualité de service, dans lesquelles la qualité de service perçue est définie comme la différence entre les attentes d'un client et ses perceptions de la performance du service (Grönroos, 1984 ; Parasuraman *et al.*, 1985 ; 1988). La qualité de service perçue est souvent définie comme « le jugement du consommateur concernant le degré d'excellence ou de supériorité attribué à une entité. (...) Il s'agit d'une forme d'attitude, liée mais non équivalente à la satisfaction, qui résulte d'une comparaison entre des attentes et des perceptions relatives à la performance. » (Parasuraman *et al.*, 1988). D'autres auteurs, en particulier Cronin et Taylor (1992), remettent en cause la comparaison des attentes et des perceptions par le consommateur ; ils plaident en faveur d'une définition de la qualité perçue uniquement basée sur l'évaluation par le consommateur de la performance du service, sans tenir compte de ses attentes antérieures.

Au-delà de ce désaccord relatif à la définition de la qualité perçue, la distinction entre qualité perçue et satisfaction est souvent floue dans la littérature sur la qualité de service. Dans le paradigme de l'infirmation des attentes, les deux notions sont proches et représentées par le même modèle : si la performance perçue du produit ou service atteint ou dépasse ses attentes, le consommateur sera satisfait, dans le cas contraire il sera insatisfait. Néanmoins plusieurs auteurs distinguent la satisfaction de la qualité perçue, la première étant liée à une

[1] Notre traduction de « *disconfirmation paradigm* ». Certains auteurs traduisent littéralement « paradigme de la disconfirmation ».

transaction particulière tandis que la seconde est un jugement global, une attitude générale vis-à-vis d'un service ou d'une firme (Parasuraman *et al.*, 1988, p.16 ; Bitner, 1990, p.70 ; Cronin & Taylor, 1992, p.56). La question du sens du lien de causalité entre qualité perçue et satisfaction a été traitée par plusieurs auteurs, avec des conclusions divergentes (voir I.3).

I.2. Modéliser et mesurer la qualité perçue des service

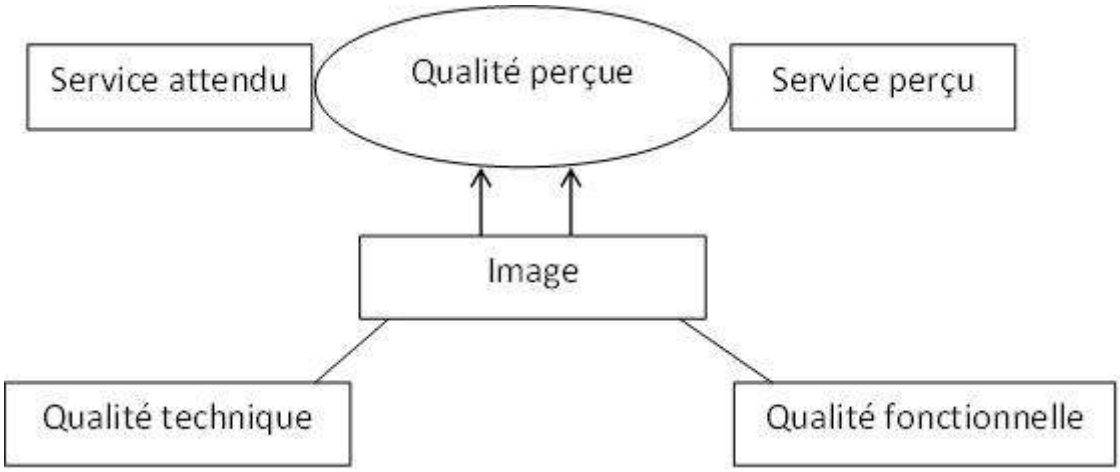
Le développement de la littérature sur la qualité de service est initié au début des années 1980 par un courant dit de l'« École nordique », entraîné par des chercheurs en marketing suédois et finlandais, en particulier Gummesson et Grönroos. Ce dernier propose (Grönroos, 1984) un modèle de la qualité perçue dans les services qui deviendra une référence. De l'autre côté de l'Atlantique, l'« École nord-américaine » contribue au même moment à la recherche sur la qualité de service, notamment autour des travaux de Parasuraman, Zeithaml et Berry. Leur modèle des écarts (1985) et leur échelle de mesure de la qualité perçue, SERVQUAL (1988) ont été abondamment discutés dans la littérature. Si les premiers travaux étaient centrés sur les questions de définition et de mesure de la qualité de service, des travaux plus récents s'intéressent à sa gestion.

I.2.1. Le modèle de la qualité perçue de Grönroos (1984)

Le modèle conceptuel de la qualité perçue proposé par Grönroos (1984) s'inscrit dans le paradigme de l'infirmation des attentes, et conçoit donc la qualité du service comme résultant de la comparaison des attentes du consommateur vis-à-vis du service (qualité attendue), et de sa perception de celui-ci (qualité perçue) (Figure 13, page suivante). Les variables expliquant la qualité attendue proviennent des activités marketing de l'entreprise (publicité, commercialisation, communication externe, prix) mais aussi de l'environnement externe à l'entreprise (culture, bouche-à-oreille). La qualité perçue est influencée par l'image de l'entreprise aux yeux du client, elle-même influencée par deux composantes, la qualité technique et la qualité fonctionnelle du service. La qualité technique est le résultat du processus de production du service. A l'inverse, la qualité fonctionnelle est subjective et représente le contexte de la réalisation du service, c'est-à-dire la manière dont le client reçoit le contenu du service, par exemple le comportement du personnel en contact ou l'accessibilité d'un équipement nécessaire à la réalisation du service. Enfin, l'image de

l'entreprise de service joue un rôle médiateur entre les dimensions technique et fonctionnelle de la qualité et la qualité perçue.

Figure 13. Le modèle de la qualité perçue de Grönroos (1984)



Source : Grönroos (1984)

Grönroos souligne l'importance de la qualité fonctionnelle, pouvant dans certains cas compenser des défaillances de la qualité technique, et inversement.

Parmi les critiques adressées à ce modèle, Martínez et Martínez (2010, p.30) relèvent que Grönroos ne fournit pas la formulation mathématique de son modèle, et qu'il reste flou sur plusieurs points, notamment sur la pondération des différents attributs perçus et sur l'interrelation entre qualités technique et fonctionnelle, annoncée en conclusion de son article mais non prise en compte dans les tests empiriques du modèle. La mesure des attentes des clients pose également problème au plan empirique, si bien que Grönroos (1993, cité par Martínez et Martínez, 2010) opte finalement pour une mesure de qualité fondée sur la seule performance, que défendent du reste Cronin et Taylor (1992).

Rust et Oliver (1994) prolongent le modèle de Grönroos en distinguant quant à eux trois composantes de la qualité : la qualité technique (« *service product* »), l'interaction personnel en contact–client (« *service delivery* », la qualité fonctionnelle) et l'environnement du service (« *service environment* »). Cette approche est reprise par Brady et Cronin dans leur modèle (2001). Toutefois la distinction entre qualité fonctionnelle et environnement du service pose problème (par exemple Brady et Cronin incluent une composante « facteurs sociaux » commune à ces deux dimensions de la qualité). Certains auteurs proposent ainsi

d'inclure la dimension environnement du service dans la qualité fonctionnelle (Kang & James, 2004, p.268).

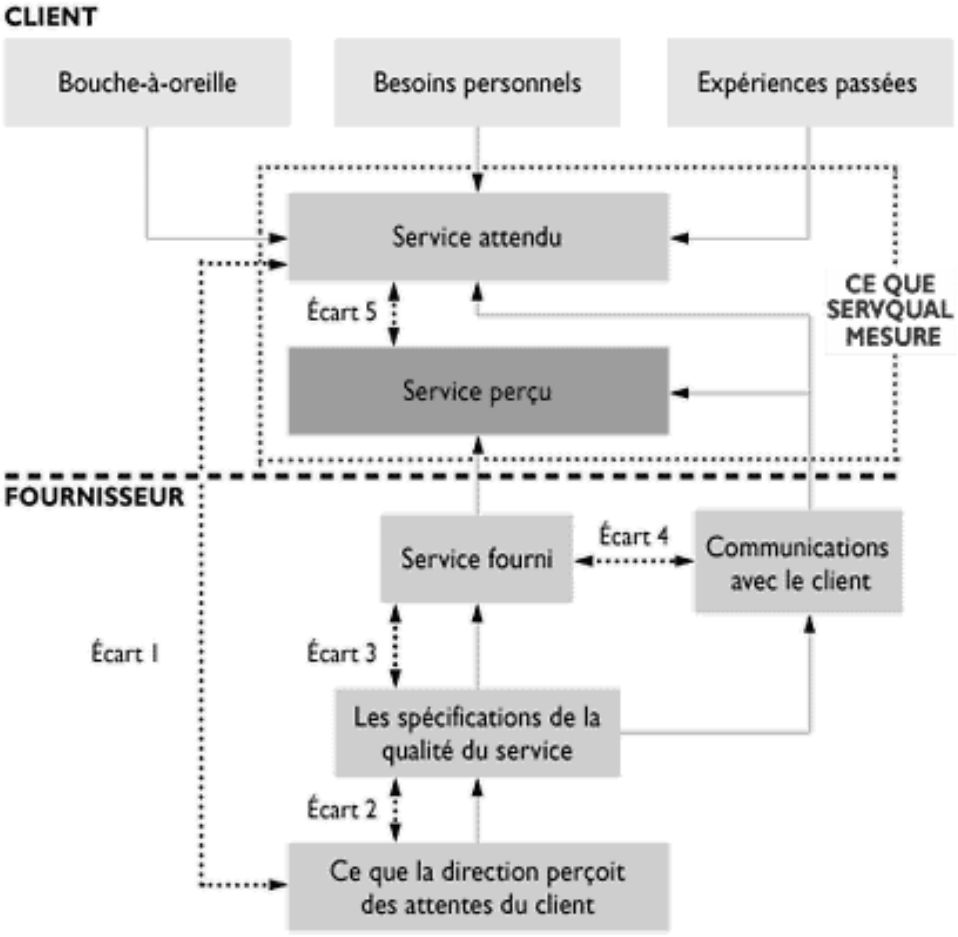
Kang et James (2004) élaborent un modèle de mesure de la qualité perçue adapté aux services de télécommunications dont les composantes s'inspirent largement du modèle de Grönroos (1984). Dans ce modèle, ils utilisent les cinq variables de SERVQUAL (voir point suivant) pour mesurer la qualité fonctionnelle et identifient à l'aide d'entretiens en profondeur avec des clients et des prestataires trois critères spécifiques à l'activité étudiée pour mesurer la qualité technique. Les variables retenues pour mesurer l'image ont été « développées spécifiquement » pour cette recherche, mais les auteurs ne précisent pas comment. Leurs résultats confirment la validité empirique du modèle conceptuel de Grönroos et notamment la contribution de la qualité technique, de la qualité fonctionnelle et de l'image de l'entreprise à la qualité perçue par le client.

I.2.2. Modèle des écarts et SERVQUAL (Parasuraman et al.*, 1985 ; 1988) versus SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992)*

Inscrivant également leurs travaux dans le paradigme de l'infirmation des attentes, Parasuraman, Zeithaml et Berry proposent un modèle conceptuel de la qualité de service (1985), puis un outil ayant pour vocation de la mesurer, l'échelle SERVQUAL (1988).

Le modèle conceptuel (1985) est issu d'une recherche exploratoire mêlant des entretiens auprès de cadres de grandes entreprises de services (banque de détail, sociétés de cartes de crédit, conseil financier, réparation et maintenance de produits) et entretiens en focus-groups de consommateurs de ces services. Pour ces auteurs, l'écart entre le service perçu par le consommateur et le service qu'il attendait représente la qualité de service, et cet écart peut être décomposé en quatre sous-écarts (Figure 14, page suivante)

Figure 14. Le modèle des écarts de Parasuraman *et al.* (1985)



Source : adapté de Parasuraman *et al.*, 1985, p.44

- L'écart n°1 entre les attentes du consommateur et la perception de celles-ci par les concepteurs de l'offre de service. L'écart résulte d'une mauvaise compréhension par ces derniers des attentes du client.
- L'écart n°2 entre les attentes du client perçues par les concepteurs du service et leur traduction en spécifications de qualité de service. L'écart résulte de contraintes de ressources, des conditions de marché ou de l'indifférence des gestionnaires.
- L'écart n°3 entre les spécifications du service et le service réellement offert au consommateur. L'écart résulte en particulier de la performance du personnel en contact, qui ne peut pas toujours être standardisée.
- L'écart n°4 entre le service annoncé par la communication du prestataire vis-à-vis du consommateur et le service qui lui est réellement offert. Cet écart résulte d'une communication inadéquate soit parce qu'elle exagère le service promis (les attentes du

consommateur augmentent donc par rapport au service offert, entraînant une moins bonne perception de la qualité si les promesses ne sont pas tenues), soit parce qu'elle passe sous silence certains aspects du service qui auraient pu améliorer la perception des consommateurs quant au service reçu.

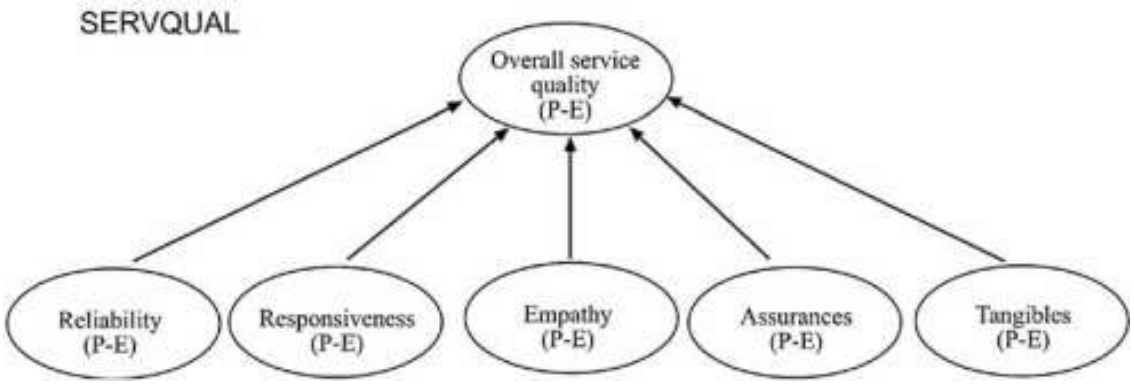
Finalement, Parasuraman *et al.* (1985) traduisent mathématiquement l'écart entre le service attendu et le service perçu, c'est-à-dire la qualité perçue du service par le consommateur, comme une fonction des quatre sous-écarts évoqués. La taille (valeur absolue) et le sens (signe positif ou négatif) de chaque sous-écart sont pris en compte, de sorte que chaque sous-écart peut influencer favorablement ou défavorablement la qualité perçue par le consommateur.

Les variables du modèle, appelés déterminants de la qualité, sont les éléments sur lesquels les consommateurs fondent leurs attentes vis-à-vis du service avant sa réalisation, et leur jugement sur celui-ci après sa réalisation. Parasuraman *et al.* (1985) en dénombrent dix : fiabilité, réactivité, compétence, accessibilité, courtoisie, communication, crédibilité, sécurité, compréhension/connaissance du consommateur et éléments tangibles[1]. Ils indiquent alors qu'en l'absence de vérification empirique du modèle, certaines variables peuvent se recouper. Ils précisent également que ces déterminants de la qualité n'ont pas nécessairement la même importance dans la formation des attentes des consommateurs du service que dans leur perception du service reçu.

Parasuraman *et al.* (1988) poursuivent leur effort de conceptualisation de la qualité perçue en proposant un outil de mesure de la qualité de service, qu'ils nomment **SERVQUAL**, pour « *SERVice QUALity* » (Figure 15, page suivante)

[1] « *Reliability* », « *Responsiveness* », « *Competence* », « *Access* », « *Courtesy* », « *Communication* », « *Credibility* », « *Security* », « *Understanding/Knowing the consumer* », « *Tangibles* ». « *Responsiveness* » est souvent traduit par « serviabilité ». Le terme désigne en fait chez les auteurs à la fois la volonté de servir le consommateur et la promptitude du service. Nous traduisons le terme par « réactivité », bien que ce terme ne reflète pas parfaitement la notion du texte original.

Figure 15. Le modèle SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988)[1]



Source : Martínez et Martínez (2010b, p.31)

La démarche adoptée pour développer cet outil repart des 10 dimensions de la qualité de service issues du modèle conceptuel de 1985, et affine ces dimensions par itérations successives (génération d'items représentant chaque dimension, collecte de données auprès de consommateurs de 6 catégories de services, analyse factorielle, modification de l'échelle) jusqu'à aboutir à 22 items affectés à 5 dimensions de la qualité (Encadré 6).

Encadré 6. Les 5 dimensions de la qualité dans SERVQUAL

Fiabilité : capacité à réaliser le service promis en toute confiance et de manière précise ;
Réactivité : volonté d'aider les consommateurs et d'offrir un service prompt ;
Empathie : prise en considération, attention individualisée que l'entreprise accorde à ses consommateurs ;
Assurance : compétence et courtoisie des employés, ainsi que leur capacité à inspirer confiance
Eléments tangibles : installations physiques, équipement et apparence du personnel.

Source : Parasuraman et al. (1988[2], p.23)

La logique reste la même que dans le modèle conceptuel de 1985 :

- pour chacune des 5 dimensions de la qualité, un écart est calculé entre service attendu et service perçu ;
- la qualité perçue du service résulte de la somme (non pondérée dans la première version de SERVQUAL) des 5 écarts.

Les attentes du consommateur avant la réalisation du service sont influencées par trois éléments :

- le bouche-à-oreille ;

[1] « P-E » correspond aux différences performance (P) – attentes (E : *expectations*)
[2] Il s'agit en fait de la traduction en français publiée dans Recherche et Applications en Marketing en 1990 (vol. V, n°1)

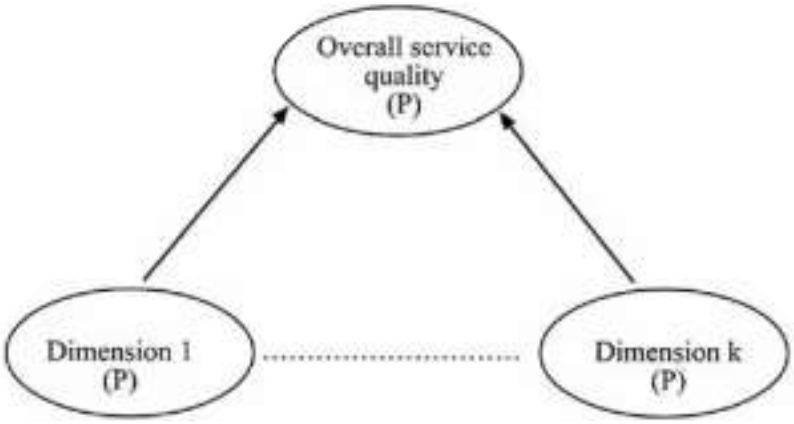
- les besoins du consommateur ;
- l'expérience passée du consommateur.

Au début des années 1990, la conceptualisation et la mesure de la qualité de service fait l'objet d'un vif débat entre plusieurs chercheurs, certains (dont Parasuraman, Zeithaml et Berry eux-mêmes) essayant de défendre et d'améliorer SERVQUAL, d'autres pointant ses limites et proposant des modèles alternatifs (Martínez & Martínez, 2010b, p.31). Parmi les principales critiques adressées à SERVQUAL, plusieurs auteurs, en particulier Cronin et Taylor (1992 ; 1994), considèrent que la qualité de service doit être mesurée uniquement par la performance perçue du service, et non par des écarts entre perceptions et attentes, au motif que ces deux éléments seraient redondants. Ces auteurs remettent également en cause l'universalité annoncée du modèle de Parasuraman *et al.* (1988). Pour eux, les items associés aux dimensions de la qualité retenus dans SERVQUAL ne sont pas adaptés à tous les services et nécessitent une adaptation en fonction du type de service (Carman, 1990 ; Cronin & Taylor, 1992, p.65). Des auteurs soulignent également une ambiguïté autour de la définition de la notion d'« attentes » (Teas, 1993, p.29) et les difficultés liées à leur mesure (Carman, 1990, p.41 ; Perron, 1998, p.5). Enfin, Parasuraman *et al.* (1988) eux-mêmes pointent la nécessité de recherches empiriques pour éclairer le problème de la pondération et de l'inter-corrélation entre les dimensions de la qualité. Malgré ces critiques, le modèle SERVQUAL a fortement influencé la recherche sur la qualité de service, et de nombreux auteurs ont essayé de le tester et de l'adapter à différents types de services[1].

Cronin et Taylor (1992 ; 1994) proposent un modèle proche de SERVQUAL quant aux critères retenus pour mesurer la qualité de service, mais optant pour une simple mesure de performance (service perçu) sur chaque critère sans tenir compte des attentes du consommateur. Leur modèle, appelé SERVPERF (pour « *SERVice PERFormance* », la filiation avec le modèle de Parasuraman *et al.* (1988) est évidente) renonce également à la multidimensionnalité du construit « qualité de service », retenant 21 des 22 items de SERVQUAL mais sans les associer à des dimensions de la qualité (Figure 16, page suivante)

[1] Pour une revue, voir par exemple Lapierre, Filiatrault et Perrien (1996)

Figure 16. Le modèle SERVPERF (Cronin et Taylor, 1992)[1]



Source : Martínez et Martínez (2010b, p.31)

En comparant les résultats obtenus avec SERVPERF et avec trois autres échelles (SERVQUAL, SERVQUAL pondérée, SERVPERF pondérée), Cronin et Taylor (1992) concluent à la supériorité de SERVPERF comme outil de mesure de la qualité de service.

Comme SARVQUAL, SERVPERF fait l'objet de critiques de certains chercheurs, qui remettent en cause des postulats du modèle (en particulier le caractère redondant de la mesure des attentes avec celle de la performance perçue) ainsi que la méthodologie utilisée par Cronin et Taylor pour tester leur modèle (Perron, 1998, p.7).

A l'issue d'un test de SERVQUAL et SERVPERF auprès de consommateurs de services, Perron (1998) conclut à la complémentarité des deux outils : SERVQUAL fournit une bonne mesure de la qualité de service perçue à un moment donné, tandis que SERVPERF explique comment ce niveau de qualité perçue a été atteint.

I.2.3. Le modèle de Brady et Cronin (2001)

Le modèle proposé par Brady et Cronin (2001) poursuit la réflexion sur la définition et la mesure de la qualité perçue, conduite dans le courant du marketing des services. Il s'inspire des travaux de Grönroos (1984), Parasuraman *et al.* (1988), Rust et Oliver (1994) tout en affinant ces modèles antérieurs, notamment en adoptant l'approche hiérarchique utilisée par Dabholkar, Thorpe et Rentz (1996). Dans ce modèle multidimensionnel et hiérarchique, la

[1] « P » pour *performance*

qualité perçue résulte de trois dimensions de premier ordre, la qualité de l'interaction (1), la qualité de l'environnement physique (2) et la qualité du résultat (3), chacune dépendant de trois nouvelles sous-dimensions.

(1) La qualité de l'interaction entre le client et le personnel en contact est liée à l'attitude, au comportement et à la compétence du personnel en contact.

(2) La qualité de l'environnement physique résulte des conditions d'ambiance (température, odeurs et musique), du design des équipements et des facteurs sociaux (présence d'autres clients durant la servuction).

(3) La qualité du résultat (qualité technique chez Grönroos) dépend du temps d'attente, des éléments tangibles et de la « valence ».

Cette conception de la qualité perçue est conforme à celle de Rust et Oliver (1994)[1], laquelle dérivait déjà de celle de Grönroos (1984) avec deux particularités. La première consiste à scinder la qualité fonctionnelle du modèle de Grönroos en deux dimensions : la qualité de l'interaction client-personnel en contact et la qualité de l'environnement physique dans lequel prend place cette interaction. La seconde est l'abandon de la variable « image du prestataire » dans la conceptualisation de la qualité perçue.

Enfin, les neuf sous-dimensions des trois dimensions de premier ordre sont chacune « décrite » par trois déterminants retenus parmi les cinq facteurs de SERVQUAL : la fiabilité, la réactivité et l'empathie. Les deux restants, les éléments tangibles et l'assurance, se retrouvent à d'autres niveaux du modèle, le premier comme sous-dimension de la dimension « résultat », la seconde étant fondue dans d'autres dimensions (Brady & Cronin, 2001, p.38).

L'un des apports de la contribution de Brady et Cronin (2001) est l'identification des sous-dimensions qui permettent d'éclaircir les trois dimensions de premier ordre. Celles liées à la qualité du résultat – ou qualité technique – comblent un vide dans la littérature antérieure. La notion de valence est particulièrement intéressante car « elle fournit une perspective différente de la performance du service » (Martínez & Martínez, 2010a, p.107) : « la valence englobe des attributs qui déterminent dans quelle mesure les clients croient que le résultat du service est bon ou mauvais, quelle que soit leur évaluation de n'importe lequel des autres aspects de

[1] Bien que les termes employés diffèrent : respectivement (1) processus de réalisation/livraison du service (« *service delivery* »), (2) environnement du service (« *service environment* ») et (3) résultat du service (« *service product* ») chez Rust et Oliver (1994) (notre traduction)

l'expérience[1] ». La valence « reflète dans quelle mesure l'objet d'intérêt est considéré favorable ou défavorable[1] » (Brady & Cronin, 2001, p.40). Les auteurs précisent que la plupart des éléments qui engendrent la valence (évaluation positive ou négative du résultat du service par le client) échappent au contrôle direct du prestataire du service. Ils donnent l'exemple de la qualité perçue d'un service juridique dont le résultat peut être jugé mauvais par le client s'il perd son procès, même s'il juge par ailleurs l'avocat compétent.

Alors que de nombreux auteurs consacrent leurs efforts à la modélisation de la qualité perçue, d'autres axent leurs recherches sur un concept proche, la satisfaction. La distinction entre les deux concepts, souvent floue, devient un objet de recherche à part entière.

I.3. Qualité perçue et satisfaction : deux concepts théoriquement distincts, liés par une causalité dont le sens fait débat

« Qualité perçue » et « satisfaction » sont des concepts proches, et leur distinction conceptuelle fait souvent l'objet de confusion dans la littérature. Cette confusion tient notamment au fait que les deux concepts sont souvent étudiés dans le cadre du paradigme de l'infirmation des attentes. Dans ce cadre, tant la qualité perçue que la satisfaction résultent de la comparaison des attentes du consommateurs avec sa perception du service reçu. Les auteurs distinguent cependant les deux concepts. La satisfaction est considérée comme une réaction affective à une expérience de service spécifique, tandis que la qualité perçue est une « forme d'attitude », une évaluation de long-terme (Parasuraman *et al.*, 1988 ; Bitner, 1990 ; Cronin & Taylor, 1992). Cette approche est confirmée par Bahia, Paulin et Perrien (2000) qui distinguent qualité perçue et satisfaction sur la base de quatre critères : le caractère cognitif ou affectif, les déterminants, le type d'attentes et la dimension temporelle (Tableau 11, page suivante).

[1] Notre traduction

Tableau 11. Différence entre qualité perçue et satisfaction (Bahia *et al.*, 2000)

Dimensions	Qualité perçue	Satisfaction
Le caractère cognitif vs affectif	Nature cognitive	- Nature quasi cognitive - Prédominante affective
Les déterminants	- Infirmation ou Performance - Attributs intrinsèques au service/entreprise	- Infirmation, attribution, équité et facteurs situationnels - Attributs sur le service/ entreprise et sur d'autres variables extrinsèques
L'opérationalisation des attentes	- Ce que l'entreprise devrait offrir - Ce que le client devrait attendre	- Prédiction de la performance lors d'une transaction donnée - ce à quoi le client s'attend lors de cette transaction
La dimension temps	***Dimension relationnelle***: - attitude globale - longitudinale - stable dans le temps ⇓ ***Antécédents***: - bouche à oreille - image corporative	***Dimension transactionnelle***: - ponctuelle - reliée à une transaction précise ⇓ ***Antécédents***: - expérience personnelle - interaction - acte d'achat/consommation

Source : Bahia *et al.* (2000)

Outre la distinction conceptuelle entre qualité perçue et satisfaction, une question récurrente dans la littérature concerne la relation de cause à effet entre les deux concepts. Ainsi, la qualité perçue est-elle un antécédent de la satisfaction, ou bien est-ce l'inverse ?

Certains auteurs démontrent que la qualité perçue est un antécédent de la satisfaction (Cronin & Taylor, 1992 ; Gotlieb, Grewal & Brown, 1994 ; Rust & Oliver, 1994). D'autres auteurs défendent la position contraire en postulant que la satisfaction liée à des expériences particulières est un antécédent de la qualité perçue, qui est un jugement global sur l'organisation prestataire (Oliver, 1980 ; Parasuraman *et al.*, 1988 ; Bitner, 1990).

Finalement, Dabholkar (1995) et Bahia et al. (2000) proposent de dépasser ce désaccord académique en distinguant le lien de causalité qualité perçue / satisfaction en fonction de facteurs de contingence liés au type de service (Tableau 12, page suivante).

Tableau 12. Facteurs de contingence et lien de causalité qualité perçue / satisfaction (Dabholkar (1995) et Bahia et al. (2000)

Facteurs	Direction du lien de causalité Qualité perçue / Satisfaction	
	Qualité perçue → Satisfaction	**Satisfaction → Qualité perçue**
Dabholkar (1995) :		
Nature de l'expérience de service	Peu ou pas d'affect en jeu	Fort affect en jeu
Position par rapport à la « zone d'indifférence »	À l'intérieur	À l'extérieur
Présence ou non des aspects essentiels du service	Présents	Absents
Présence ou non des aspects périphériques du service	Absents	Présents
Type de service	Ex : courses alimentaires	Ex : urgences hospitalières
Type de consommateur	Cognitif	Affectif
Humeur du consommateur	Plutôt neutre	Très bonne ou très mauvaise
Bahia *et al.* (2000) :		
Prédisposition du client (propension relationnelle vs transactionnelle)	- Prédisposition relationnelle du client - Raisonnement : par rapport à la totalité de la relation plutôt que transaction par transaction	- Prédisposition transactionnelle du client - Raisonnement : une transaction à la fois
Nature du service	- Services fournis sur une base périodique et continue - Services importants - Services complexes - Services engendrant un haut degré d'implication	Services de grande consommation
Image de l'entreprise	Forte image/identité corporative	Faible image/identité corporative
Etape dans la relation client / entreprise	Non Applicable. Plus on avance dans la relation, plus la satisfaction et la qualité perçue convergent.	Au début de la relation, référence aux attentes et/ou à la satisfaction découlant de l'expérience précédente pour évaluer la qualité perçue

Source : Chang (2012)[1], d'après Dabholkar (1995) et Bahia *et al.* (2000)

Malgré une certaine proximité quant à leur objectif et aux facteurs de contingence retenus (type de service, degré d'implication affective et relationnelle du consommateur), ces deux typologies sont contradictoires. En effet, alors que pour Dabholkar (1995) des services à forte implication relationnelle pour le consommateur se traduisent pas un lien de causalité « Satisfaction → Qualité perçue », Bahia et al. (2000) leur attribuent le lien inverse (« Qualité perçue → Satisfaction »).

[1] Notre traduction

Comme le soulignent Iacobucci, Ostrom et Grayson (1995, p.279), pour intéressante que soit la réflexion théorique sur la distinction entre qualité perçue et satisfaction, un point essentiel tant pour le chercheur que pour le praticien est la capacité du consommateur à distinguer les deux notions. Ils proposent alors de réserver le terme « satisfaction » pour évoquer l'évaluation du service par le consommateur (désignée par l'expression « qualité perçue » dans la présente recherche) et le terme « qualité » pour désigner l'ensemble des éléments sur lesquels le manager peut agir pour améliorer la relation de service (« qualité offerte » dans la présente recherche).

L'étude de la littérature en marketing des services révèle un courant de recherche prolifique sur la qualité de service, qui s'est notamment attaché à identifier les facteurs constitutifs de la qualité perçue et à développer des modèles visant à la mesurer. Parmi les modèles fondateurs, celui de Grönroos (1984) introduit une distinction utile entre caractéristiques technique (le résultat du processus de production du service) et fonctionnelle (les conditions de production du service, c'est-à-dire le processus lui-même) du service, et souligne le rôle de l'image comme filtre de ces deux dimensions dans la perception de la qualité par le client. Ces éléments n'apparaissent pas dans le modèle de Parasuraman *et al.* (1985 ; 1988), plutôt centré sur la dimension fonctionnelle. Le modèle de Brady et Cronin (2001), poursuivant la réflexion de Grönroos (1984) et de Rust et Oliver (1994), semble particulièrement intéressant parce qu'il identifie les facteurs explicatifs respectivement de la qualité technique et de la qualité fonctionnelle. Le modèle de Kang et James (2004), plus fidèle au modèle de Grönroos (1984) dont il constitue une déclinaison testée empiriquement, confirme le rôle de l'image dans la qualité perçue, comblant ainsi une lacune du modèle de Brady et Cronin (2001).

Les facteurs constitutifs de la qualité perçue n'étant pas universels, bien que la distinction entre les composantes fonctionnelle, « environnement » et technique de la qualité soit reconnue par la plupart des travaux, il convient de développer des modèles de qualité perçue adaptés aux activités étudiées (Martínez & Martínez, 2010a, p.95). La pertinence des facteurs identifiés dans les modèles évoqués précédemment sera étudiée pour l'objet de la présente recherche, les services à la personne. Il convient auparavant de poursuivre l'exploration de la littérature sur la qualité de service en déplaçant la focale du point de vue du client vers celui du prestataire, c'est-à-dire en s'intéressant aux caractéristiques et à la gestion de la qualité offerte.

II. Gérer la qualité offerte des services

Adopter le point de vue du prestataire pour étudier la qualité de service revient à se pencher sur le processus de production du service pour en identifier les principales caractéristiques ainsi que les leviers permettant d'agir sur la qualité. La littérature académique en marketing des services a principalement centré son analyse sur la qualité de service perçue, de sorte que l'étude de la qualité de service offerte nécessite d'interroger d'autres disciplines, en particulier des travaux s'intéressant à la gestion de production et au contrôle de gestion des services. Deux caractéristiques apparaissent alors importantes pour la gestion de la qualité de service, son caractère processuel (II.1) et l'importance de l'interaction client-personnel en contact (II.2). Une synthèse des enseignements de la littérature sur la qualité de service (II.3) semble nécessaire avant d'envisager leur contextualisation pour traiter le cas des services à la personne.

II.1. Le caractère processuel de la servuction et de la qualité de service

Plusieurs auteurs soulignent le caractère processuel des services et incorporent cette caractéristique dans leur conception de la qualité de service. Le modèle de Grönroos (1984) distingue ainsi qualité fonctionnelle et qualité technique, la première pouvant être assimilée au processus de réalisation du service et la seconde au résultat de ce processus (Kang & James, 2004, p.267). De même, selon Parasuraman *et al.* (1985, p.42), « la mesure de qualité implique le résultat du service, mais aussi son processus de réalisation[1] ». Filiatrault, Perrien et Lapierre (1997, p.36) considèrent quant à eux que le management de la qualité doit intervenir à trois moments :

- avant la prestation de service et l'interaction avec le client
- pendant la réalisation du service
- après la réalisation du service, afin d'obtenir une rétroaction pour améliorer les prestations futures

Malleret (2003, p.192-193) propose qu'un système permettant la mesure et la gestion de la qualité de service intègre quatre types d'informations, distingués selon le moment de la prestation :

[1] Notre traduction

- des mesures concernant la qualité perçue
- des mesures concernant le résultat du processus, c'est-à-dire la qualité offerte au client, permettant, en cas de dégradation de la qualité perçue, de distinguer d'éventuels problèmes de perception du client d'une véritable détérioration de la qualité offerte
- des mesures concernant la qualité du processus de servuction (équipements, personnel et procédures)
- des mesures concernant la qualité des intrants, c'est-à-dire sur les clients et sur les informations traitées par le système de servuction.

D'autre part, la distinction issue du management public entre les notions de réalisation et d'« impact » peut enrichir la réflexion sur la qualité de service. Dans cette approche, la mise en œuvre des politiques publiques est représentée par la « métaphore de la double fonction de production » (Gibert, 2010, p.79). En réponse à un besoin ou un problème, le système chargé de la mise en œuvre d'une politique publique produit non seulement des réalisations, c'est-à-dire des éléments facilement observables ou mesurables, mais ne répondant pas directement au besoin ou au problème, mais aussi des impacts, dont l'observation et l'évaluation sont plus difficiles, mais qui répondent, eux, au problème posé.

Ainsi, la qualité offerte peut être assimilée à une réalisation du prestataire, tandis que la qualité perçue peut être considérée comme un impact du service. Le point commun entre les deux distinctions qualité offerte/perçue d'une part, et réalisation/impact d'autre part est une certaine complexité : si le processus permettant de passer des intrants aux réalisations est connu, le lien entre réalisations et impact(s) est nettement plus flou. Pour Gibert (1986, p.94-95), la mesure de l'impact présente plusieurs difficultés :

- il peut être pluridimensionnel ;
- il est difficile de distinguer les effets internes imputables à une réalisation des effets externes générés par d'autres réalisations ;
- l'impact est mesuré par rapport à une référence neutre, dans laquelle la réalisation n'aurait pas été entreprise. Or cette situation neutre de référence est une estimation, forcément sujette à caution, de ce qu'aurait été la réalité en l'absence de réalisation ;
- du fait du décalage et de la dilution dans le temps entre la réalisation et la manifestation maximum de l'impact, une mesure d'impact réalisée à un moment donné risque de prendre en compte des effets dus à d'autres politiques.

De la même manière, le passage de la qualité offerte par le prestataire à la qualité perçue par le client échappe au contrôle du prestataire. Le facteur de valence utilisé par Brady et Cronin (2001), qui représente l'influence sur la qualité perçue d'éléments sur lequel le prestataire ne peut agir, illustre cette complexité.
Au-delà de l'analogie possible entre qualité offerte et réalisation d'une part, qualité perçue et impact d'autre part, la notion d'impact peut être mobilisée au plein sens du terme dans certains services qui, au-delà de leur effet immédiat, produisent des effets médias

Outre le caractère processuel du service et de la qualité offerte, la prise en compte des spécificités de l'interaction entre le client et le bénéficiaire contribue à la réflexion sur la qualité offerte.

II.2. L'importance de l'interaction client - personnel en contact

L'importance du personnel en contact avec le client et son influence sur la qualité de service sont relevées par de nombreux auteurs. Ainsi, la concept de « qualité fonctionnelle » (Grönroos, 1984) met l'accent sur la manière dont est réalisé le service, le rôle du personnel étant primordial. De même Eiglier et Langeard (1987) soulignent l'importance du personnel en contact et en font l'un des quatre éléments de leur modèle de servuction, lesquels constituent une des trois dimensions de la qualité de service (les deux autres étant l'*ouput* du service et le processus de production). Pour Ducrocq, Gervais et Herriau (2001, p.91), l'interface personnel en contact-client entraîne une variabilité de la prestation, et des éléments extra-marchands, notamment liés à l'apparence et au comportement du personnel en contact, influencent la qualité perçue par le client. Selon Eiglier (2002, p.19), le client associe directement l'entreprise de service au personnel en contact (personnification). Ce dernier, au croisement des rationalités antinomiques de l'entreprise prestataire et du client, subit un stress important et doit faire l'objet d'un management spécifique, en particulier une bonne formation. Pour Zeithaml, Berry et Parasuraman (1988, p.42), la réaction du personnel en contact face à ce stress dépend de son « degré de maîtrise de la situation[1] », c'est-à-dire de sa latitude d'action. Celle-ci peut revêtir trois formes : la maîtrise comportementale (capacité à réagir face à une situation menaçante), la maîtrise cognitive (capacité à réduire le stress en traitant des informations) et la maîtrise décisionnelle (capacité à choisir entre des objectifs ou

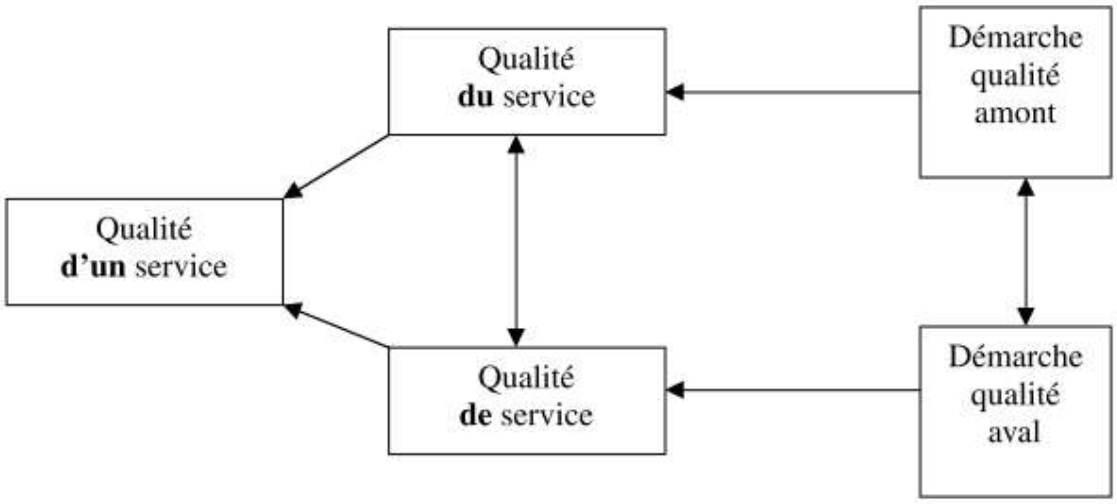
[1] Notre traduction de « control »

des résultats). Le personnel en contact réalise ainsi durant le processus de servuction un effort de compréhension et d'interprétation de la demande et des attentes du client, et lui propose une solution tenant compte de celles-ci et des contraintes propres à l'offre de service et au système de production de l'entreprise qu'il représente (Jougleux, 2006, p.10). Le comportement du personnel en contact influe ainsi directement sur les écarts n°1 (perception des attentes), 2 (spécification de l'offre de service) et 3 (production du service) du modèle de Parasuraman *et al.* (1985), et donc sur la qualité perçue.

Le rôle du personnel en contact a notamment été souligné lorsque surviennent des incidents dans le processus de servuction. Ainsi une réaction efficace du personnel en contact face à un système de servuction défectueux peut engendrer, contre toute attente, de la satisfaction chez le client (Bitner, Booms & Tetreault, 1990, p.80).

Pour Jougleux (2006, p.9), la plupart des modèles de la qualité de service sont dérivés des modèles développés pour décrire la qualité des biens, et n'intègrent pas la participation du client à la conception et la réalisation du service, bien que ce soit la principale caractéristique distinctive entre biens et services. Ce constat conduit la conduit à distinguer deux composantes de la qualité de service : qualité *du* service et qualité *de* service (Figure 17).

Figure 17. Qualité *du* service et qualité *de* service (Jougleux, 2006)



Source : Jougleux (2006, p.11)

La qualité *du* service résulte des démarches développées au niveau fonctionnel de l'entreprise prestataire (marketing, GRH, production, qualité), avant la réalisation du service, c'est-à-dire

pour l'essentiel lors de sa conception. Ces démarches visent notamment à étudier les attentes du client, à définir et améliorer l'offre de service et à améliorer le processus de production du service. La qualité *de* service dépend des efforts déployés par les unités locales, durant la réalisation du service, pour répondre aux attentes du client singulier.

La distinction entre qualité *du* et *de* service est liée à son degré de standardisation. Plus un service est standardisé, plus sa qualité dépend de la démarche qualité engagée au niveau fonctionnel de l'entreprise lors de sa conception. Dans les services fortement standardisés, aussi bien les marges de manœuvre du personnel au niveau local que les attentes des clients en termes de personnalisation du service sont faibles. Le rôle de la qualité *du* service est alors dominant dans la formation de la qualité, même s'il subsiste toujours un part de variabilité au niveau local. A l'inverse, la qualité perçue des services fortement personnalisés repose largement sur la qualité *de* service, c'est-à-dire l'adaptation du service aux caractéristiques de chaque client par les équipes locales lors de sa réalisation.

Si la complémentarité de ces deux composantes de la qualité est nécessaire, aucune ne pouvant seule pallier les éventuelles insuffisances de l'autre, elles peuvent en revanche être contradictoires. Par exemple le fait pour du personnel en contact de consacrer un temps important à un client présentant un besoin particulier peut contribuer positivement à la qualité *de* service, tout en dégradant l'accessibilité au service pour les autres clients, voulue par les concepteurs du service (qualité *du* service) (Jougleux, 2006, p.13 ; Meyssonnier, 2012, p.10).

L'articulation qualité de conception / qualité de réalisation d'un service peut ainsi expliquer l'échec de certaines démarches qualité dans les services, notamment des certifications de service. Ainsi la mise en œuvre d'une démarche qualité adoptée au niveau fonctionnel risque d'échouer si elle n'est pas adaptée aux spécificités et besoins au niveau local.

II.3. Synthèse sur les caractéristiques de la qualité de service : la nécessaire gestion conjointe de la qualité perçue et de la qualité offerte

Les spécificités de la qualité des services à la personne seront examinées dans le point suivant. L'atteinte de cet objectif sera facilitée par une synthèse des enseignements de la littérature sur la qualité de service.

Parmi plusieurs définitions possibles de la qualité de service résumées par Reeves et Bednar (1994), celle s'appuyant sur le paradigme de l'infirmation des attentes et qui envisage la qualité de service comme « l'atteinte et / ou le dépassement des attentes du client » semble la

plus pertinente dans le cadre de cette recherche, malgré certaines limites dont il convient de tenir compte. Cette définition représente la qualité perçue, elle traduit le point de vue du client et fait l'objet d'un grand nombre de recherches en marketing des services notamment autour du problème de sa mesure.

La littérature académique sur la qualité de service distingue également qualité perçue et qualité offerte, cette dernière correspondant à la définition de la qualité basée sur la conformité aux spécifications dans la synthèse de Reeves et Bednar (1994), c'est-à-dire le point de vue du prestataire. La qualité offerte est peu traitée dans la littérature en marketing des services ; elle fait en revanche l'objet de recherches notamment dans le domaine de la gestion de production des services.

Ces deux points de vue sur la qualité, celui du client et celui du prestataire, sont complémentaires. Si *in fine*, seul le point de vue du client compte, la maîtrise et l'amélioration du processus de production sont susceptibles d'influencer la qualité perçue, notamment en traitant les causes d'insatisfaction.

Plusieurs auteurs distinguent, à la suite de Grönroos (1984), une dimension technique - le résultat du processus de servuction - et une dimension fonctionnelle - les caractéristiques du processus de servuction, c'est-à-dire la manière dont le service est produit et délivré au client - du service, ces deux dimensions étant filtrées par l'image que le client a du prestataire pour aboutir à la qualité perçue du service. Alors que de nombreux travaux en marketing des services se consacrent à la mesure de la qualité perçue en privilégiant la dimension fonctionnelle du service – dont le modèle SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988), l'évaluation de la dimension technique du service par le client est peu étudiée (Kang & James, 2004, p.268). La dimension technique est difficile à évaluer dans certaines activités de services dont le résultat du processus de production est principalement intangible et nécessite des connaissances techniques dont ne dispose pas forcément le client. C'est par exemple le cas des services de santé, dans lequel les patients évaluent principalement la qualité sur la base de critères tels que la fiabilité du personnel et son empathie (Phanuel, 2002, p.120 ; Kang & James, 2004, p.267).

En suivant le modèle de Grönroos (1984), l'image est une variable médiatrice des composantes technique et fonctionnelle du service. Ainsi, « l'entreprise bâtit son image en s'appuyant sur la qualité des services qu'elle offre au client et, inversement, la perception de cette qualité par le même client est influencée par l'image projetée par l'entreprise. »

(Nguyen, 1991, p.86). Le rôle de l'image traduit le caractère dynamique de la perception de la qualité par le client, notamment « parce que les clients ont des contacts répétés avec le même prestataire de service » (Kang & James, 2004, p.267).

Enfin, l'une des limites relevées par Reeves et Bednar (1994) concernant la définition de la qualité de service, définie comme atteinte et/ou le dépassement des attentes du client, réside dans le fait que celui-ci n'est pas toujours capable de définir ses attentes, de la même manière qu'il n'est pas toujours en mesure d'évaluer la dimension technique du service. De même, certaines attentes et certains comportements des clients ne sont pas nécessairement fondés du point de vue du prestataire[1]. Ainsi, concernant les services de santé, Kervasdoué (2000, cité par Phanuel, 2002, p.119) écrit : « il serait, nous semble-t-il, dangereux de prétendre que seul l'avis des bénéficiaires compte, car ils ne sont pas toujours à même de percevoir toutes les dimensions constituant la qualité (...) ». Dans ces situations, il revient au prestataire de définir les spécifications du service avec d'autres références que les seules attentes du client, par exemple des normes professionnelles et/ou éthiques. Dès lors, la gestion de la qualité doit associer le point de vue du prestataire (qualité offerte) et celui du client (qualité perçue).

L'adoption du point de vue du prestataire conduit à prendre en compte le caractère processuel de la qualité de service, et à distinguer ce qui relève des intrants (client, informations), des processus (équipements, personnel, procédures de travail), de la qualité offerte (résultat des processus), de la qualité perçue (évaluation du processus de servuction et de son résultat par le client) et éventuellement l'impact, c'est-à-dire un résultat différé auquel contribue le service bien que le lien entre résultat et impact ne puisse être mesuré directement. La principale caractéristique spécifique de la production des services est la place qu'y occupe le client, par sa présence lors de certains processus, voire sa participation à la réalisation de ces processus, ce qui conduit Jougleux (2006) à distinguer qualité *du* service et qualité *de* service. En effet, la qualité des processus réalisés en présence du client voire avec lui ne peut pas être standardisée, elle est donc incertaine.

[1] Voir par exemple le cas de la fraude dans les transports publics (Suquet, 2008)

III. Prendre en compte les caractéristiques des services à la personne pour gérer conjointement leur qualité offerte et perçue

La nécessité de développer des outils de mesure de la qualité de service spécifiques aux activités étudiées est soulignée par de nombreux auteurs, car « il n'y a pas de dimensions/facteurs/attributs universels de la qualité de service » (Martínez & Martínez, 2010a, p.95). La prise en compte conjointe des spécificités des services à la personne et des enseignements de la littérature académique sur la qualité de service permet d'identifier plusieurs caractéristiques de la qualité des services à la personne devant être prises en compte dans la réflexion sur sa gestion. Compte tenu de la question de recherche centrale de cette thèse, l'objectif n'est pas de construire un modèle de mesure de la qualité dédié aux services à la personne, mais plutôt d'identifier les composantes clés de la qualité dans ces activités et les leviers permettant à l'organisme offreur de placer la qualité de ses prestations sous contrôle. La réflexion sur la gestion de la qualité des services à la personne est menée en envisageant dans un premier temps la qualité du point de vue du bénéficiaire (III.1), et dans un second temps en étudiant les conséquences des caractéristiques des services à la personne, dans la perspective d'une gestion conjointe de la qualité perçue et qualité offerte (III.2).

III.1. Les caractéristiques de la qualité perçue des services à la personne (SAP)

Le modèle de Grönroos (1984) et les travaux d'autres auteurs qui le prolongent se sont attachés à identifier les dimensions du service sur lesquelles le client fonde sa perception de la qualité. La prise en compte des caractéristiques des services à la personne distinguées dans la section 2 du premier chapitre permet de contextualiser la réflexion sur la qualité de service et en particulier de préciser les dimensions de la qualité perçue des services à la personne. Celle-ci repose ainsi sur une dimension relationnelle (III.1.1), ainsi que sur une dimension technique qui traduit le résultat du processus de production du service (III.1.2), et l'image que le bénéficiaire a du prestataire semble pouvoir influencer la perception de ces deux dimensions en jouant un rôle de filtre (III.1.3). En revanche, la dimension « environnement » de la qualité perçue identifiée dans certains modèles ne semble pas pertinente dans le cas des services à la personne (III.1.4).

III.1.1. La dimension relationnelle de la qualité perçue des SAP

La qualité fonctionnelle repose pour Grönroos (1984) et les auteurs qui s'inspirent de ses travaux sur la qualité de l'interaction entre le personnel en contact et le client, c'est-à-dire l'intervenant et le bénéficiaire dans le cas des services à la personne (III.1.1.a). D'autre part, l'apport de travaux sur le marketing relationnel mobilisant la notion de confiance semble particulièrement pertinent dans le contexte des services à la personne, l'interaction intervenant-bénéficiaire s'inscrivant généralement dans la durée et reposant justement sur la confiance (III.1.1.b).

III.1.1.a) La qualité de l'interaction intervenant-bénéficiaire

En laissant pour le moment de côté le rôle de l'environnement du service dans le cas des services à la personne, la qualité fonctionnelle correspond à la « qualité de l'interaction », elle-même liée à trois sous-dimensions : l'attitude du personnel en contact, son comportement et sa compétence (Brady & Cronin, 2001, p.38). Plusieurs auteurs considèrent que la qualité fonctionnelle joue un rôle plus important dans la formation de la qualité perçue que la qualité technique (Grönroos, 1984 ; Brady & Cronin, 2001 ; Kang & James, 2004). Compte tenu de leur nature relationnelle, il semble pertinent de penser que l'interaction bénéficiaire-personnel en contact influence fortement la qualité perçue dans le cas des services à la personne. Elle désigne donc la qualité de l'interaction interindividuelle entre le bénéficiaire direct (ainsi que des bénéficiaires indirects éventuels) d'une part et le personnel en contact de l'organisme prestataire d'autre part (intervenant, coordinateur et éventuellement personnel d'accueil physique et/ou téléphonique en agence). Les sous-dimensions identifiées par Brady et Cronin (2001), c'est-à-dire l'attitude du personnel en contact (sa disposition à répondre aux attentes du bénéficiaire), son comportement et sa compétence semblent applicables aux activités de services à la personne. Haddad (2003, p.190) écrit ainsi : « cette qualité [de l'intervenant] tient au moins autant, et probablement davantage, aux qualités personnelles de l'intervenant qu'à ses compétences techniques ». Toutefois d'autres facteurs pourraient être pris en compte, comme l'apparence physique de l'intervenant. La confiance semble également susceptible de jouer un rôle dans la dimension relationnelle de la qualité perçue.

III.1.1.b) La confiance

La confiance peut jouer un rôle important dans certaines activités de service (Phanuel, 2002). Certains auteurs l'intègrent d'ailleurs plus ou moins directement dans leurs modèles de la

qualité de service perçue. Ainsi Dabholkar *et al.* (1996) font de la confiance une sous-dimension de l'« interaction personnelle » dans leur modèle de qualité perçue. La dimension « assurance » du modèle SERVQUAL est définie comme les « connaissances et courtoisie des employés et leur capacité à inspirer la confiance[1] » (Parasuraman *et al.*, 1988, p.23).

Sirieix et Dubois (1999) proposent un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance dans la marque. Bien que non spécifique aux services, ce modèle est testé dans le contexte de la restauration rapide. Les auteurs montrent que la confiance dans la marque contribue à la qualité perçue et à la satisfaction, et que les interactions entre ces trois variables suggèrent « un phénomène d'autorenforcement au sein d'un modèle intégrant la confiance » (Sirieix & Dubois, 1999, p.20). Toutefois la confiance dans la marque doit être distinguée de la confiance interpersonnelle entre un client et un représentant de l'organisation prestataire. Elle se rapproche plutôt de l'image, considérée comme une variable médiatrice de la qualité fonctionnelle et de la qualité technique dans la formation de la qualité perçue, dans le modèle de Grönroos (1984) et ceux qui s'en inspirent (Nguyen, 1991 ; Kang & James, 2004).

La prestation de service à la personne étant rarement ponctuelle, elle se construit au fil des interventions. Celles-ci sont autant d'interactions entre intervenant et bénéficiaire (et dans une moindre mesure entre bénéficiaire et personnel en contact côté agence : coordinateur et personnel d'accueil), qui contribuent au développement d'un lien social bénéficiaire-intervenant. Ce lien social favorise le déroulement des interventions en réduisant l'incertitude tant chez l'intervenant que chez le bénéficiaire. Il engendre également des risques : risque d'exclusion de l'organisme offreur de la relation triangulaire (qui devient alors interindividuelle) et risque de glissement d'une relation professionnelle à une relation affective. La qualité de l'interaction bénéficiaire-personnel en contact doit ainsi intégrer la dimension de « lien social ». Cette composante de la qualité perçue sera désignée dans la suite par le terme « qualité relationnelle ».

La réalisation du service nécessite au moins un minimum de confiance, car il s'agit pour le bénéficiaire de laisser l'intervenant entrer dans son domicile et donc dans son intimité. Cette confiance doit être réciproque car l'intervenant est lui-aussi confronté à de l'incertitude

[1] Nous traduisons les termes « *trust* » et « *confidence* » présents dans la définition originale par le terme « confiance » (traduction similaire à la version française de l'article, publiée dans Recherche et Applications en Marketing, vol. V, n°1, 1990), la nuance étant est difficile à restituer en français

lorsqu'il se rend au domicile d'un bénéficiaire pour effectuer une prestation. La confiance semble jouer un rôle important car elle contribue au développement du lien social entre le bénéficiaire et l'intervenant, ce lien social étant dans la plupart des cas nécessaire à la réalisation du service[1]. La confiance bénéficiaire-intervenant apparait donc susceptible d'influencer la qualité offerte. D'autre part, en influençant la dimension relationnelle du service, elle est susceptible d'influencer également la qualité perçue.

III.1.2. La dimension technique de la qualité perçue des SAP

La dimension « qualité technique » de la qualité perçue correspond au résultat du processus de servuction, évalué par le client. Cette dimension est peu étudiée dans la littérature et il n'y a pas de consensus quant au contenu de la qualité technique. Comme l'indiquent Kang et James (2004, p.268), il appartient donc aux chercheurs de développer leurs propres mesures de qualité technique. Ces auteurs identifient des dimensions de la qualité technique très spécifiques au secteur qu'ils étudient. Ils mesurent ainsi la qualité technique de services de télécommunications par trois critères : la capacité à effectuer un appel, l'absence de bruit et l'absence de coupure durant la communication. Brady et Cronin (2001, p.40) retiennent des dimensions plus générales dans leur modèle élaboré à l'issue d'une étude qualitative portant sur huit services et testé sur quatre d'entre eux : la restauration rapide, le développement de photos, les parcs d'attraction et le nettoyage à sec. Les trois sous-dimensions du « résultat du service » (autrement dit de la qualité technique) qu'ils identifient sont le temps d'attente, les éléments tangibles et la valence. Ces trois critères de mesure de la qualité technique semblent pouvoir s'appliquer à la qualité des services à la personne, contrairement à ceux que Kang et James (2004) intègrent à leur modèle. Toutefois les critères formant la qualité de service perçue étant spécifiques à l'activité étudiée, il convient de mener une étude de terrain dans les services à la personne pour identifier les facteurs qui influencent la qualité technique et la qualité relationnelle dans les différentes activités. Le degré de tangibilité du résultat du service, composante de la qualité technique perçue, varie par exemple selon l'activité étudiée. De même, du fait de l'hétérogénéité des activités de service à la personne, la pondération entre les dimensions technique et relationnelle de la prestation dans la qualité perçue par le

[1] Il est d'autant plus important que la dimension humaine du service est prononcée, par exemple dans l'aide à domicile aux personnes âgées et aux personnes handicapées, la garde d'enfants et le soutien scolaire. Son importance peut être relativisée pour des services d'entretien ménager pour lesquels le bénéficiaire n'est pas nécessairement présent durant l'intervention. Toutefois dans ce cas la confiance envers l'organisation prestataire est déterminante.

client semble susceptible de varier selon l'activité considérée. Ainsi, dans des activités dont le résultat comporte un degré élevé de tangibilité et dont la réalisation nécessite une faible interaction entre l'intervenant et le bénéficiaire (par exemple l'entretien ménager et le repassage), la dimension technique devrait jouer un plus grand rôle dans la qualité perçue que la dimension relationnelle. De la même manière, dans des activités dont le résultat est peu tangible et l'interaction intervenant-bénéficiaire est forte, par exemple l'aide à domicile aux personnes âgées, la dimension relationnelle devrait peser davantage que la dimension technique dans la qualité perçue.

III.1.3. Le rôle de l'image dans la perception de la qualité des SAP

Bien que partie intégrante du modèle de Grönroos (1984), le rôle de l'image est peu traité dans la plupart des travaux ultérieurs (Martínez & Martínez, 2010b, p.35). L'image est notamment absente des modèles SERVQUAL, SERVPERF, ainsi que de ceux de Dabholkar, Thorpe et Rentz (1996) et Brady et Cronin (2001). Les modèles de Nguyen (1991) de Kang et James (2004) constituent deux exceptions notables à cet égard, et leurs tests empiriques confirment l'influence de l'image sur la perception de la qualité du service, conformément au modèle conceptuel de Grönroos (1984)[1]. La prise en compte par le bénéficiaire de l'image du prestataire dans sa perception de la qualité de service semble donc probable dans le cas des services à la personne. Messaoudi (2009) montre par exemple que la concurrence s'effectue par les réputations sur le marché de l'aide à domicile, ce qui renvoie à une coordination entre offre et demande par les marchés-jugement au sens de Karpik (1989). Dans ce type de coordination, la confiance joue un rôle important avant l'échange car elle compense l'incertitude liée au bien ou service. Il s'agit ici de la confiance que le bénéficiaire accorde ou non à l'organisation prestataire, c'est-à-dire le concept de « confiance dans la marque » en marketing (Sirieix & Dubois, 1999), qui peut être inclus dans la composante « image » d'un modèle de qualité perçue, conformément à Kang et James (2004). Les services à la personne ayant d'autre part une image tenace de « petits boulots » dans l'opinion publique, il est légitime de penser que cette représentation sociale est susceptible d'influencer la perception que le bénéficiaire a du service, en particulier sa représentation du rôle et du statut de

[1] L'image joue le rôle de filtre de la perception des composantes technique et fonctionnelle du service dans le modèle de Kang et James (2004). Elle influence la perception des composantes du service (support physique, organisation interne, procédure de prestation, interaction client-client et client-personnel), elles-mêmes filtrées par la satisfaction pour aboutir à la perception de la qualité de service dans le modèle de Nguyen (1991).

l'intervenant, relevant parfois davantage de la domesticité que de la relation de service (Haddad, 2003, pp.234 et 248).

III.1.4. Une dimension « environnement physique » de la qualité perçue peu pertinente dans le cas des SAP

Certains auteurs proposent d'intégrer une composante « environnement du service » au modèle de la qualité perçue (Rust & Oliver, 1994 ; Brady & Cronin, 2001), celle-ci étant liée à trois sous-dimensions : les conditions d'ambiance (température, odeurs et musique), le design des équipements et des facteurs sociaux (présence d'autres clients durant la servuction) (Brady & Cronin, 2001, p.39). D'autres auteurs recommandent d'inclure la dimension « environnement du service » dans la qualité fonctionnelle (Kang & James, 2004, p.268). La pertinence de la composante « environnement » de la qualité perçue semble discutable dans le cas des services à la personne. En effet, le cœur de la prestation étant réalisé au domicile du bénéficiaire, l'environnement dépend de celui-ci et non de l'organisme prestataire. Par conséquent, il est peu probable que le bénéficiaire intègre des caractéristiques de son propre domicile (décoration, odeur, température) – représentant l'environnement de la prestation - pour juger la qualité du service reçu, puisqu'ils ne dépendent pas du prestataire. La présence d'autres clients durant la réalisation de la prestation ne s'applique pas non plus au cas des SAP. La dimension « environnement » peut jouer un rôle dans le cas où le bénéficiaire se rend dans les locaux du prestataire. Ce cas de figure semble cependant marginal dans la mesure où il ne concerne pas le cœur de la prestation (l'intervention).

L'étude de la littérature académique traitant d'une part des services à la personne, d'autre part de la qualité et du management des services a permis de préciser les caractéristiques clés de la qualité de ces activités, en particulier sur le volet qualité perçue. D'autres travaux peuvent enrichir la réflexion sur le volet qualité offerte des services à la personne.

III.2. Vers une maîtrise conjointe de la qualité offerte et perçue des services à la personne

L'évaluation de la qualité par le client porte sur une composante technique et sur une composante relationnelle, éventuellement influencées par l'image que le client a de l'organisation prestataire. Toutefois la seule prise en compte de la qualité perçue ne suffit pas

à maîtriser la qualité d'un service, en particulier parce qu'elle ne permet pas d'identifier précisément des leviers d'amélioration de la qualité lorsque la qualité perçue se dégrade (Malleret, 2003, p.193). Dès lors, l'examen des conséquences de certaines caractéristiques des SAP apparaît nécessaire dans la perspective d'une maîtrise conjointe de la qualité offerte et de la qualité perçue de ces activités.

Cette réflexion passe par la reconnaissance du caractère processuel de la qualité des services à la personne (III.2.1), ainsi que des obstacles à sa maîtrise que constituent le problème de la définition des attentes et besoins du bénéficiaire (III.2.2) et le problème de la distance (III.2.3). D'autre part, la multiplicité des acteurs et parties prenantes semble devoir être prise en compte dans la réflexion sur la gestion de la qualité des services à la personne (III.2.4). L'importance relative de ces éléments doit cependant être nuancée selon le type d'activité, ce qui conduit à intégrer la grande hétérogénéité des services à la personne dans la réflexion sur leur qualité (III.2.5).

III.2.1. Le caractère processuel de la qualité des SAP

La qualité de service est processuelle ; elle doit donc être gérée à plusieurs étapes de la relation de service, et porter en particulier sur les intrants, sur les processus, sur la qualité de service offert et sur la qualité perçue (Malleret, 2003, p.192).

A l'entrée du processus de production du service, l'étude des intrants fournit des informations sur le client et sur ses attentes. Dans le cas des SAP, l'environnement du service ne dépend pas de l'organisation prestataire, mais du client puisqu'il s'agit de son domicile. Ainsi un système de gestion de la qualité dans les SAP devrait recueillir et analyser des informations sur le profil du bénéficiaire, ses besoins et attentes (type de tâches à accomplir, fréquence, exigences particulières) ainsi que sur l'environnement de la future prestation (caractéristiques du domicile du bénéficiaire, ressources mises à disposition).

Au cours de la réalisation du service, l'étude de la qualité des processus de réalisation porte sur les équipements, le personnel et les procédures de travail. Dans le cas des services à la personne, il convient de déterminer ces processus et les points critiques susceptibles d'en dégrader la qualité. Si les équipements nécessaires sont a priori moins lourds que dans des services comportant une importante dimension produit (par exemple la restauration ou la mise à disposition de capacités techniques entretenues), ils ne sont pour autant pas négligeables. Par exemple des outils de gestion de *plannings* et des équipements permettant de communiquer avec les clients et avec les intervenants (plateforme téléphonique) sont

indispensables. La gestion des compétences et du comportement du personnel, en particulier des intervenants à domicile, mais aussi des coordinateurs, est primordiale. Enfin, le suivi des procédures de travail, notamment le respect du planning des interventions, mais aussi des procédures (par exemple celles encadrant le comportement des intervenants au domicile du bénéficiaire) contribue à la maîtrise des processus, c'est-à-dire à la qualité offerte.

Une fois le service réalisé, sa qualité offerte et perçue peut être évaluée. La relation de service à la personne est rarement ponctuelle et au contraire généralement envisagée sur un horizon de moyen à long terme (plusieurs mois, voire plusieurs années). Dans ces conditions, le résultat du processus de production peut être considéré après chaque intervention, mais aussi ponctuellement au cours de la relation qui lie le bénéficiaire à l'organisme offreur. La qualité offerte est une évaluation de la qualité du point de vue de l'organisation prestataire. La qualité perçue est une évaluation de la qualité du point de vue du client, pouvant être représentée par une comparaison des attentes et de la performance perçue du service (paradigme de l'infirmation des attentes), ou bien par une mesure de la performance perçue seule (Cronin & Taylor, 1992). Un système de gestion de la qualité dans les services à la personne devrait donc fournir ces deux types de mesures, permettant ainsi une rétroaction afin d'améliorer la qualité des prestations suivantes (Filiatrault *et al.*, 1997, p.36). D'autre part, l'évolution de la relation entre le bénéficiaire et le personnel en contact (en particulier l'intervenant) doit être suivie dans le temps, de même que l'évolution possible des besoins et attentes du bénéficiaire, susceptible d'influencer sa perception de la qualité.

Les informations permettant la mesure de qualité perçue peuvent être recueillies par le biais de questionnaires de satisfaction et par l'analyse des réclamations. Mesurer la qualité offerte semble en revanche difficile dans la mesure où le service est difficilement standardisable et en outre réalisé au domicile du bénéficiaire, ce qui complique l'observation de son résultat.

Plusieurs aspects susceptibles de compliquer la gestion de la qualité des services à la personne nécessitent un approfondissement.

III.2.2. Le problème de la définition des attentes

Le cas des services de santé hospitalière évoqué précédemment (de Kervasdoué, 2000, cité par Phanuel, 2002) illustre la possible incapacité du bénéficiaire à définir ses attentes, notamment du fait d'un manque de connaissances techniques concernant les actions à entreprendre pour réaliser le service. Ce problème peut aussi se poser si le destinataire du service est en incapacité physique ou mentale de concevoir ou d'exprimer son besoin, ce cas

pouvant être rencontré dans des services d'aide à domicile auprès de personnes en situation de grande dépendance.

Il peut également y avoir conflit entre les attentes du bénéficiaire et les besoins auxquels le prestataire (ou, dans le cas des services publics, l'agent représentant un organisme public) estime devoir ou pouvoir répondre. Ce problème peut se poser par exemple dans des services d'aide à la création d'entreprise : « un porteur de projet de création d'entreprise qui se voit recommander de renoncer à son projet peut être insatisfait au moment où il entend ce conseil, alors même que le conseil est pertinent si le projet n'est pas viable » (Rascol-Boutard & Amans, 2010, p.34-35). Boujut (2005, p.150) évoque un problème similaire dans l'activité des assistantes sociales : « La perception par les usagers que les travailleurs sociaux sont des pourvoyeurs de fonds indique une mauvaise évaluation de leur rôle et de leurs possibilités. ». Ce biais de décalage entre les attentes du bénéficiaire et celles auxquelles estiment devoir répondre l'intervenant et plus généralement l'organisme prestataire apparaît possible dans les activités de service à la personne. Dans ce cas, il semble que le contenu effectif du service doive faire l'objet d'une négociation entre le bénéficiaire, l'intervenant et l'organisme offreur, et éventuellement d'autres acteurs, par exemple les parents de l'enfant bénéficiant de soutien scolaire, l'entourage d'une personne âgée aidée à domicile, son médecin... Si cette négociation n'aboutit pas, une « information qui vise à décourager les personnes pour lesquelles le système de production du service n'est pas adapté » (Bancel-Charensol & Jougleux, 1997, p.79-80) peut également être envisagée.

III.2.3. Le problème de la dispersion géographique et fonctionnelle du personnel en contact

La répartition géographique des processus contribuant à la réalisation des prestations de service à la personne complexifie la gestion de leur qualité. Ainsi les processus relatifs notamment à l'organisation et au suivi des prestations sont réalisés par des coordinateurs dans les locaux du prestataire, tandis que les tâches constituant le cœur du service du point de vue du bénéficiaire sont réalisées à son domicile par l'intervenant. Cette situation implique que le coordinateur ne peut suivre directement le travail accompli par l'intervenant, sauf à se déplacer au domicile du bénéficiaire. Elle complique également le suivi de l'évolution des attentes et besoins du bénéficiaire. La coordination entre les différents bénéficiaires ayant des attentes particulières et les prestations des intervenants devant répondre à ces attentes

nécessite un contrôle réalisé pour l'essentiel à distance, ce qui soulève des difficultés qui seront étudiées dans la section 2 de ce chapitre.

III.2.4. La multiplicité des acteurs et parties prenantes

Si la réflexion sur la qualité de service doit prendre en compte les différentes parties prenantes de l'organisation (Jougleux, 2006, p.44), il semble nécessaire de l'élargir aux différentes parties prenantes du service. Le grand nombre potentiel de parties prenantes des services à la personne a été évoqué dans le chapitre 1, notamment à l'aide des travaux de Gallouj (2008). Ces acteurs contribuent au service et sont concernés par sa qualité soit parce qu'ils participent à sa réalisation et/ou à son financement de manière plus (personnel en contact de l'organisme offreur) ou moins (réseau médico-social, conseils généraux, fédérations professionnelles d'organismes offreurs, producteurs de normes et certificateurs, législateur) directe, soit parce qu'ils en sont des destinataires plus ou moins directs (le bénéficiaire et éventuellement son entourage). Il semble donc nécessaire de les intégrer dans la réflexion sur la qualité des services à la personne.

III.2.5. La nécessaire prise en compte de l'hétérogénéité des SAP

La grande hétérogénéité des activités de services à la personne a été étudiée à la fin du premier chapitre. Malgré des points communs comme la forte composante relationnelle ou le fait que le cœur des prestations est réalisé au domicile du bénéficiaire, ces activités se distinguent notamment par systèmes de servuction, des profils de bénéficiaire et des parties prenantes différents. Ainsi certains problèmes évoqués concernant la gestion de la qualité de service se poseront-ils avec plus d'acuité dans certaines activités que dans d'autres. L'aide à domicile se distingue par exemple des autres services à la personne par plusieurs éléments :

- l'existence d'un réseau médico-social (médecins, services infirmiers, financeurs, prescripteurs) dans lequel doivent s'insérer les prestations ;
- le profil spécifique des bénéficiaires présentant des niveaux plus ou moins marqués de dépendance, susceptibles d'affecter leur capacité à concevoir et/ou exprimer leurs attentes et à formuler un jugement sur la qualité du service reçu, et présentant des risques pour l'organisme offreur et pour les intervenants ;
- le rôle éventuel des proches de la personne aidée (bénéficiaires indirects) ;
- la participation du bénéficiaire à la fois comme cible, ressource et destinataire de la transformation opérée par le service.

A l'inverse, une activité d'entretien ménager du domicile à destination d'une personne non vulnérable constitue une relation directe entre l'organisme offreur et le bénéficiaire, celui-ci étant pleinement en mesure de définir ses attentes et d'évaluer la qualité des prestations reçue, prestations comportant par ailleurs une part relationnelle *a priori* plus réduite que dans le cas de l'aide à domicile et présentant un plus fort degré de tangibilité.

Cette forte hétérogénéité des activités de services à la personne constitue un argument en faveur d'une approche contingente de la gestion de la qualité pour ces activités.

Synthèse de la section 1

L'étude des travaux académiques autour de la qualité de service menée dans cette première section du chapitre a permis de mettre en avant certaines caractéristiques clés de ce concept. La décomposition analytique de la qualité de service en séparant le point de vue du prestataire (qualité offerte) et celui du client (qualité perçue) apparaît nécessaire dans la mesure où leurs caractéristiques diffèrent. La distinction des dimensions technique et relationnelle de la qualité perçue permet de prendre en compte l'importance de l'interaction entre le client et le personnel en contact permettant la coproduction du service, ce qui constitue la principale distinction entre la qualité d'un bien et la qualité d'un service. Cette interaction a aussi des conséquences pour la gestion de la qualité offerte. Certaines étapes du processus de production étant réalisées en présence et éventuellement avec la participation du client, elles sont par conséquent difficilement standardisables – leur contenu peut difficilement être entièrement prévu et figé avant l'action, contrairement à celles réalisées sans la présence du client. Cette distinction entre qualité *du* et *de* service (Jougleux, 2006) apparaît ainsi essentielle pour la gestion de la qualité offerte, en particulier pour des services qui reposent largement sur la qualité de la relation entre le consommateur et le personnel en contact.

L'adoption du seul point de vue du client ne permet pas de gérer la qualité, pas plus que celle du seul point de vue du prestataire. Il apparait nécessaire d'intégrer ces deux points de vue dans une approche processuelle de la qualité, d'une part en mesurant et en analysant la qualité perçue, d'autre part en agissant sur les processus de production pour influencer la qualité offerte, et à travers elle la qualité perçue. La gestion de la qualité de service implique ainsi une gestion conjointe de la qualité offerte et de la qualité perçue.

Outre les obstacles méthodologiques liés à la mesure de qualité perçue évoqués dans cette section, une difficulté tient dans la fragilité du lien de causalité entre qualité offerte et qualité perçue, à l'image de celui qui sépare réalisations et impact en évaluation des politiques publiques. La variable « valence » du modèle de Brady et Cronin (2001), qui représente une dimension de la qualité perçue échappant totalement au contrôle du prestataire, illustre bien cette difficulté.

D'autre part, malgré le débat dans la littérature sur la mesure de la qualité perçue entre les tenants de la méthode des écarts attentes-perceptions et les partisans des scores de performance, la détection des attentes apparaît indispensable sinon à la mesure de qualité perçue, en tout cas à la définition du contenu du service, en particulier lorsque celui-ci est fortement personnalisé. Or d'une part la détection des attentes peut être difficile si le bénéficiaire du service n'est pas en capacité de les exprimer, et d'autre part il peut y avoir conflit entre les attentes du bénéficiaire et ce que le contenu légitime de la prestation du point de vue du prestataire.

Dans le cas des services à la personne, la distance entre l'organisme prestataire et le domicile du bénéficiaire où est réalisée l'intervention constitue une difficulté supplémentaire à la gestion de la qualité, de même que le grand nombre d'acteurs et de parties prenantes potentiels de la qualité de service.

Enfin, l'importance relative de ces obstacles à la gestion de la qualité doit être mise en perspective au regard de la grande diversité des activités de services à la personne. En particulier, le poids de la dimension relationnelle dans la production du service et dans l'évaluation de la qualité par le bénéficiaire varie selon l'activité. Si cette dimension apparaît essentielle dans les services d'aide à domicile aux personnes âgées et aux familles, elle semble moins importante dans des activités en direction des actifs, notamment l'entretien ménager du domicile.

La réflexion académique sur la qualité de service est issue de travaux publiés à partir du début des années 1980 dans le champ du marketing des services. Elle s'est depuis étendue, contribuant à l'émergence du champ du management des services. Celui-ci mobilise désormais des travaux issus du marketing, mais aussi notamment de la gestion des opérations, de la gestion des ressources humaines et du contrôle de gestion. Comme l'indique Grönroos

(2006, p.322), « dans l'optique de gérer la qualité de service, l'orientation client doit influencer toutes les fonctions de l'entreprise. La prise en compte du client doit être étendue à toutes les personnes – ainsi qu'à tous les systèmes et ressources physiques – ayant une influence directe ou indirecte sur les perceptions de la qualité par le client[1] ». L'étude de travaux portant sur le contrôle organisationnel semble ainsi utile pour traiter la problématique de la gestion de la qualité des services à la personne.

Section 2. Contrôler à distance la qualité des services à la personne : vers une combinaison de contrôles formels et informels

Pour répondre à l'objectif de gérer une qualité de service rendue incertaine notamment par la dimension relationnelle des services à la personne, la littérature académique sur le contrôle organisationnel apparait susceptible d'enrichir la réflexion. L'examen des principales typologies de modes de contrôle et des problématiques du contrôle à distance et de la confiance, souligne l'importance des contrôles informels, particulièrement adaptés dans des contextes dans lesquels l'incertitude pèse sur le comportement des individus (I). C'est le cas de la qualité des services à la personne, qui repose principalement sur le comportement des intervenants et sur la qualité de la relation qu'ils développent et entretiennent avec les bénéficiaires. Les contrôles intériorisés apparaissent alors essentiels et complémentaires avec les contrôles formels plus indiqués sur la partie du service réalisée hors du domicile du bénéficiaire. L'analyse de la qualité des services à la personne en termes de conventions semble particulièrement fructueuse pour comprendre les représentations de la qualité et de son contrôle développées et suivies par les acteurs (II). L'étude des dispositifs publics et privés de régulation de la qualité dans le secteur révèle ainsi une approche principalement procédurale, peu adaptée à la dimension relationnelle, pourtant essentielle dans la plupart des activités des services à la personne (III).

[1] Notre traduction

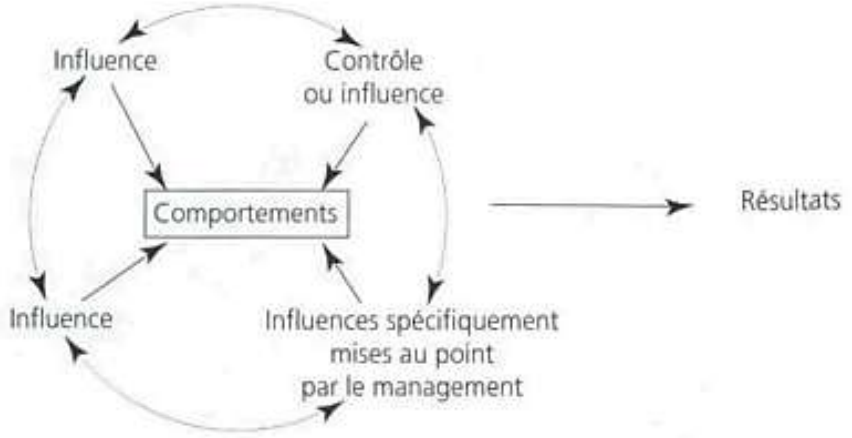
I. Eléments théoriques sur les modes de contrôle organisationnel : des typologies de modes de contrôle globalement convergentes

L'examen des nombreux travaux traitant du contrôle organisationnel (I.1) fait ressortir un relatif consensus quant à l'identification des modes de contrôle et de leurs caractéristiques (I.2 et I.3). Dans la perspective du contrôle à distance, les contrôles intériorisés (principalement informels, bien que les contrôles formels puissent jouer un rôle) apparaissent les plus adaptés (I.4). L'étude de la littérature sur la confiance suggère une articulation entre contrôles formels et informels (I.5).

I.1. Définition du contrôle de la qualité

Bouquin (2005, p.11) explique que le terme « contrôle », utilisé notamment dans « contrôle de gestion », dérive d'une mauvaise traduction de l'anglais « *control* », parallèlement utilisé dans « *management control* ». Alors que le contrôle suggère une vérification exercée après l'action, *control* exprime l'idée de la maîtrise de l'action. C'est dans cette logique que le terme contrôle est utilisé au sens de *control* dans la suite. Toutefois la perspective adoptée ici n'est pas celle du contrôle de gestion, mais celle du « contrôle organisationnel ». Selon une définition assez consensuelle dans la littérature, le contrôle organisationnel est un processus et un ensemble de mécanismes qui permettent d'influencer les membres d'une organisation de sorte qu'ils agissent de manière à atteindre les objectifs de cette organisation (Flamholtz, 1996, p.597 ; Kren, 1997, p.64). Comme le note Chiapello (1996), la définition « managériale » du contrôle, qui est notamment celle traditionnellement adoptée en contrôle de gestion (l'atteinte de l'objectif ou le respect de la norme), n'est pas adaptée aux activités pour lesquelles la définition des objectifs et règles souhaitables est difficile. Elle propose alors une conception plus large du contrôle, qui prend en compte à la fois les modalités de contrôle mis en place de manière intentionnelle par le management de l'organisation, mais aussi « d'autres types d'influences plus difficilement maîtrisables par les managers, comme par exemple la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle des personnes ». Elle définit alors le contrôle comme une « influence créatrice d'ordre, *i.e.* d'une certaine régularité » (Chiapello, 1996, p.52-53). Plusieurs influences et sources de contrôle pèsent ainsi sur des comportements, qui à leur tour génèrent certains types de résultats (Figure 18, page suivante).

Figure 18. Le contrôle comme influence créatrice d'ordre (Chiapello, 1996)



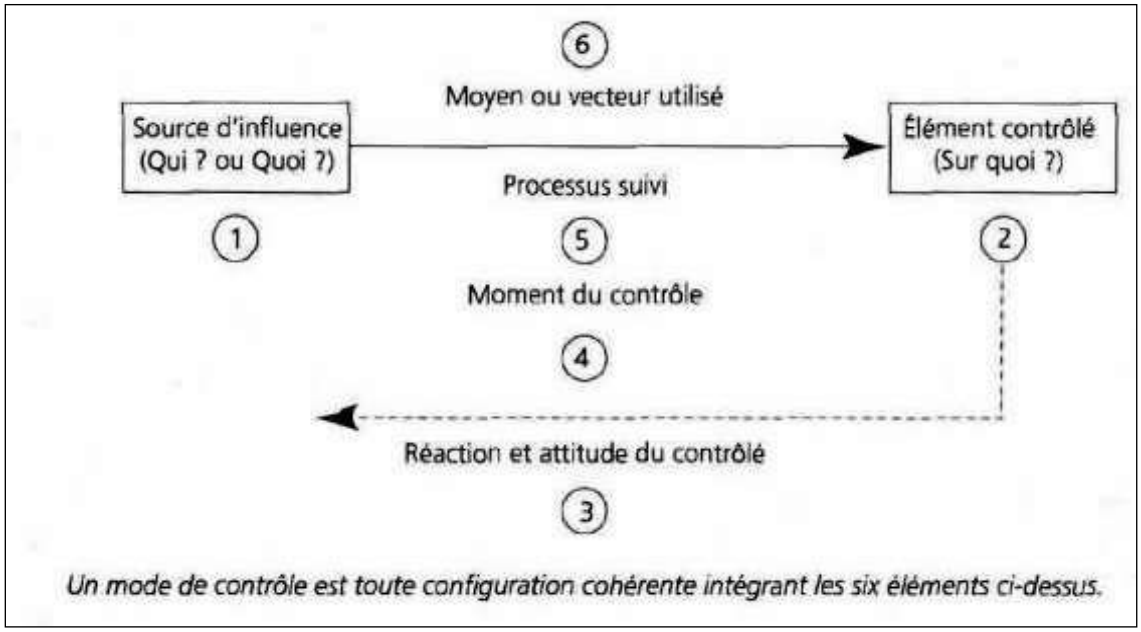
Source : Chiapello, 1996, p.53

Dans l'approche de Chiapello, le terme « contrôle » représente « la résultante de l'ensemble des influences à l'œuvre », et le terme « modes de contrôle[1] » désigne les « facteurs d'influence particuliers ». La littérature sur les modes de contrôle se caractérise par un nombre important de typologies, qui se recoupent imparfaitement bien qu'elles présentent des similitudes importantes. Chiapello (1996) explique ce paradoxe apparent par le fait que ces taxonomies mobilisent des dimensions différentes des modes de contrôle. Elle conceptualise la notion de mode de contrôle à travers six dimensions (Figure 19, page suivante) :

- la source du contrôle (1) ;
- ce sur quoi il s'exerce (2) ;
- la réaction du contrôlé (3) ;
- le moment auquel a lieu le contrôle (4) ;
- le processus du contrôle (5) ;
- les moyens utilisés (6).

[1] Si le concept est validé par des nombreux auteurs, il en va différemment de sa terminologie. D'autres auteurs optent ainsi pour « modalités de contrôle » (Donada & Nogatchewsky, 2008), « styles de contrôle » (Petitjean, 2001), « formes de contrôle » (Barel, 2001), « modes de régulation » (Bessire, 1998), « modes de convergence des buts » (Fiol, 1991), ou encore « mécanismes de coordination » (Mintzberg, 1982).

Figure 19. Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation (Chiapello, 1996)



Source : Chiapello (1996, p.54)

Cette définition élargie du contrôle dépasse le cadre du contrôle de gestion ; c'est celle du contrôle organisationnel. Dans le contexte des services, Malleret (2003, p.192) note ainsi que le contrôle de gestion est un mode de contrôle parmi d'autres. Alors que le contrôle de gestion est principalement basé sur la mesure et l'amélioration des résultats au moyen de boucles de rétroaction et d'incitations, le contrôle organisationnel repose sur une conception plus large du contrôle qui regroupe, aux côtés du contrôle par les résultats, d'autres modes de contrôle, notamment des mécanismes s'exerçant plus ou moins directement sur le comportements avant l'action. Dans un contexte où, comme il sera montré dans la suite, le contrôle par les résultats est peu adapté à la maîtrise de l'incertitude, l'apport de modes de contrôle alternatifs apparaît essentiel. C'est la raison pour laquelle, dans cette recherche, la problématique de la maîtrise de la qualité de service n'est pas envisagée dans le cadre du seul contrôle de gestion, mais dans une perspective plus large. L'expression « contrôle de la qualité » désigne ainsi dans cette thèse la résultante de l'ensemble des mécanismes qui exercent une influence sur la qualité de service, qu'il s'agisse de mécanismes de contrôle par les résultats ou d'autres types de mécanismes comme ceux basés sur des règles et procédures ou sur la culture.

I.2. Les trois moments du processus de contrôle

La typologie de Bouquin (2005, p.28) reflète la dimension processuelle du contrôle en distinguant trois moments du processus de contrôle : finalisation, pilotage et post-évaluation.
La finalisation consiste à déterminer, avant l'action, les finalités, et à les décomposer en objectifs à atteindre, assortis de ressources et d'un système d'incitation. Le pilotage consiste, pendant l'action, à en suivre le déroulement, à anticiper ses effets (résultats partiels) et à entreprendre des actions correctives afin d'assurer l'atteinte des objectifs. La post-évaluation intervient à la fin de l'action ou lors d'une étape (éventuellement artificielle) ; il s'agit de mesurer les résultats finaux obtenus à l'aune des objectifs fixés pendant la phase de finalisation. L'action étant terminée, il n'est plus possible de la corriger. La post-évaluation permet en revanche une boucle de rétroaction (*feedback*) permettant une meilleure finalisation des actions futures.
Ce découpage du processus de contrôle en trois phases distinctes présente des difficultés pratiques relevées par Bouquin (2005, p.29), notamment la forte interdépendance entre ces phases qui complique leur séparation et leur formalisation.

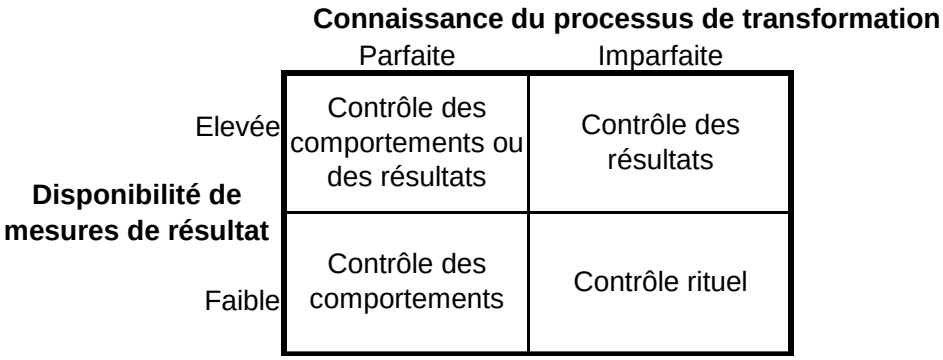
I.3. Les principaux modes de contrôle et leurs facteurs de contingence

Plusieurs auteurs ont cherché à intégrer les différentes approches, notamment économique et sociologique, alimentant la théorie du contrôle organisationnel en proposant des typologies de modes de contrôle (I.3.1) assortis de facteurs de contingence (I.3.2).

I.3.1. Les modes de contrôle

Contrôle des comportements, contrôle des résultats. Selon Ouchi (1977), le choix d'un mode de contrôle dépend du type d'incertitude, qui peut être liée à la connaissance plus ou moins bonne du processus de transformation permettant de passer des inputs aux outputs, ainsi qu'à la possibilité de mesurer les résultats (Figure 20, page suivante).

Figure 20. Types de contrôle et leurs antécédents (Ouchi, 1977)



Source : Ouchi (1977, p.98)

Il distingue ainsi contrôle des comportements et contrôle des résultats, tous deux destinés à obtenir des comportements souhaitables. Pour cela, le contrôle des comportements consiste à surveiller et influencer directement les comportements, alors que le contrôle des résultats influence les comportements en récompensant certains résultats. Dans les situations où il n'est pas possible de mesurer correctement les résultats, le contrôle des comportements sera le plus efficace, à condition que les actions souhaitables soient connues. Dans les situations où le processus de transformation est mal connu, le contrôle des résultats sera plus efficace, à condition qu'ils soient mesurables. Si les actions souhaitables sont connues et la mesure des résultats est possible, le contrôle des comportements et/ou des résultats sera possible. **Contrôle social.** Dans les cas où à la fois le processus de transformation est mal connu et les résultats sont difficilement mesurables, seul le contrôle rituel permettra d'influencer les comportements dans le sens souhaité. En effet, en situation de forte incertitude quantitative et qualitative sur le travail effectué par les acteurs, une certaine autonomie assortie de confiance est nécessaire. Le contrôle s'effectue alors principalement avant l'action, c'est-à-dire lors du recrutement des acteurs. L'acteur recruté satisfait un certain nombre de critères censés garantir sa capacité et sa volonté d'agir dans le sens attendu par l'organisation, même en l'absence de contrôle formel. Ce troisième mode de contrôle, limité par Ouchi (1977) à la sélection du personnel (ou « standardisation des qualifications » chez Mintzberg, 1982) a fait l'objet d'un élargissement ultérieur (Ouchi, 1979 ; 1980) pour devenir chez d'autres auteurs le « contrôle par la culture » (Fiol, 1991) ou les « contrôles sociaux » (Langevin & Naro, 2003). Au sens large, ces contrôles comprennent notamment des processus liés à la gestion des ressources humaines (recrutement, formation), le style de management, la culture de l'organisation, des mécanismes de socialisation induits par l'appartenance à des communautés

professionnelles (standardisation des qualifications et des normes, contrôle par les pairs, déontologie), la confiance, la réputation, tous ces éléments ayant en commun le fait d'être intériorisés à des degrés divers par les acteurs et de susciter chez eux un autocontrôle. Outre le contrôle par la culture, Fiol (1991) considère que les comportements peuvent également être influencés par les facteurs de satisfaction au travail. Merchant (1982) propose une typologie très proche de celle de Ouchi (1977) bien que la terminologie diffère (« contrôle des actions spécifiques » pour « contrôle des comportements » ; « contrôle du personnel » pour « contrôle rituel »).

Dans ses travaux sur les formes organisationnelles, Mintzberg (1982 ; 1990) montre que la division du travail en tâches doit nécessairement s'accompagner de la coordination de ces tâches. Comme le note Barel (2001), la notion de coordination utilisée par Mintzberg est proche de celle de contrôle organisationnel, et les six « mécanismes de coordination » qu'il identifie constituent une typologie de modes de contrôle présentant des points communs avec celles de Ouchi (1977) et de Merchant (1982) (Encadré 7).

Encadré 7. Les six mécanismes de coordination de Mintzberg

- **Ajustement mutuel** – la coordination se fait au moyen d'une communication informelle et spontanée entre les acteurs ;
- **Supervision directe** – une personne donne à un ou plusieurs opérateurs les instructions sur le travail à effectuer, et réalise elle-même le contrôle d'exécution du travail ;
- **Standardisation des procédés** – chaque poste de travail est défini en précisant les tâches à effectuer, la manière de les effectuer ainsi que les rythmes de travail. L'autonomie, source d'incertitude, est réduite ;
- **Standardisation des résultats** – le résultat attendu de l'opérateur est défini avant l'action en fonction d'objectifs explicites et mesurables ;
- **Standardisation des qualifications** – les compétences nécessaires à l'exécution du travail, définies *ex-ante* déterminent choix de l'opérateur, supposé effectuer le travail dans le sens attendu par l'organisation en contrepartie de la confiance et de l'autonomie qui lui sont accordées) ;
- **Standardisation des normes** – ce sont des normes, des valeurs établies pour l'organisation dans sa globalité, auxquelles les membres adhérent, qui encadrent le travail.

Source : Mintzberg (1982 ; 1990)

Comme le note Chiapello, cette typologie mélange la façon de contrôler (ce que décrivent les deux premiers mécanismes) et l'objet du contrôle (les quatre mécanismes suivants).

Le contrôle par le marché (prix). Elargissant son analyse dans le prolongement de la Théorie des Coûts de Transaction, Ouchi (1979) propose une nouvelle typologie de modes de contrôle : marchés, bureaucraties et clans. Le choix d'une configuration de contrôle dépend d'abord des coûts engagés pour rendre une transaction équitable pour les deux parties

engagées. Dans le cas de référence, la transaction intervient sur le marché et le prix est supposé représenter la valeur de l'échange de manière parfaite. Le contrôle s'opère donc par le marché et plus précisément par le prix. Cependant certaines transactions sont plus complexes, par exemple parce qu'elles font référence à des éléments futurs et comportent donc une forte incertitude[1], ou parce que l'objet de l'échange étant atypique, son prix est difficile à définir. Ces transactions complexes engendrent des coûts plus élevés pour garantir l'équité de l'échange entre les parties. Lorsque ces coûts deviennent trop importants sur le marché, la solution hiérarchique est préférable. La transaction devient alors une relation d'emploi et le contrôle intervient au sein d'une bureaucratie. Selon la même logique que dans les travaux précédents d'Ouchi (1977 ; 1979), le choix du mode de contrôle au sein de la bureaucratie dépend alors du degré de connaissance du processus de transformation et de la capacité à mesurer les résultats. Lorsque le premier est élevé, il est possible de contrôler par les comportements. Quand la seconde est élevée, le contrôle des résultats est souhaitable. En revanche si les deux sont faibles, seuls les contrôles sociaux à l'œuvre dans le clan permettent d'orienter l'action des individus ou organisations contrôlés dans le sens attendu. Le contrôle par le clan repose sur des mécanismes de socialisation, principalement informels, qui permettent la convergence des objectifs et valeurs des individus avec ceux de l'organisation.

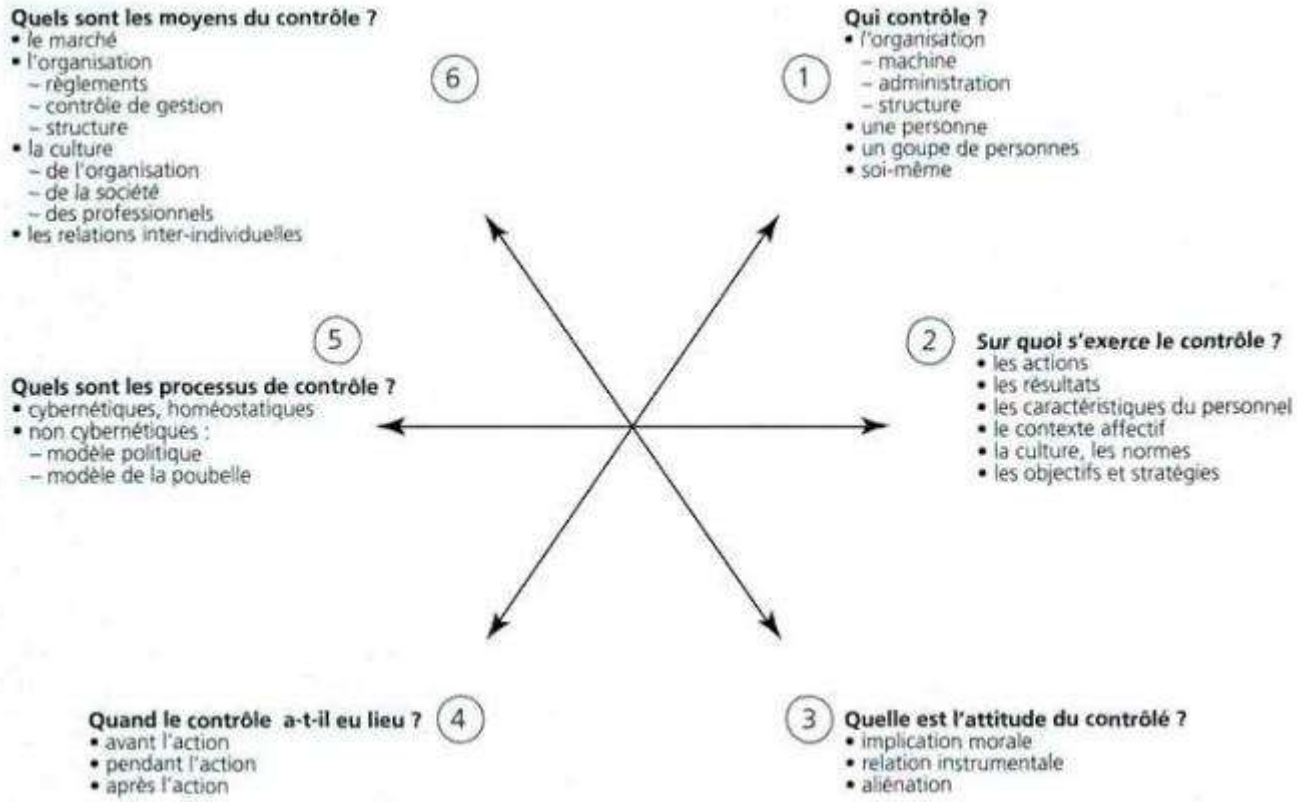
Le contrôle par le marché (jugements). Karpik (1989) étudie également les modes de coordination basés sur le marché, mais il opère une distinction entre deux types de relations marchandes. La première, qualifiée de « marchés-prix », correspond à celle décrite par Ouchi. La seconde, appelée « marchés-jugements », diffère en revanche par l'importance accordée à la qualité de l'objet de la transaction (bien ou service). En se basant sur l'exemple du marché des prestations juridiques, il montre que certaines relations marchandes sont davantage basées sur l'évaluation de la qualité que sur celle du prix. Dans ces marchés qui ne fonctionnent pas comme les autres marchés, « la concurrence par les qualités l'emporte sur la concurrence par les prix » (Karpik, 2009). C'est notamment le cas pour des transactions complexes, pour lesquelles l'offre souffre d'une certaine opacité. Par exemple dans le cas des services, l'objet de la transaction n'est réellement défini qu'une fois la prestation produite, c'est-à-dire consommée. Dans cette perspective, la transaction repose, en amont de sa réalisation, sur la confiance que l'acheteur est prêt à témoigner au vendeur, ce dernier tentant par la suite de la

[1] En ce cas la solution consiste à rédiger des contrats envisageant au mieux les différentes possibilités ; cependant en vertu du principe d'incomplétude des contrats, aucun contrat ne peut prévoir toutes les éventualités.

conserver en faisant en sorte que la transaction satisfasse les attentes de l'acheteur. L'asymétrie d'information qui distingue les « marchés-jugements » des « marchés-prix » (où l'information est supposée complète et synthétisée par le prix de marché) est alors compensée par les réseaux et la confiance. En l'absence de représentation complète de l'information relative à la transaction sous forme de prix, c'est donc sur un jugement de l'acheteur quant à la qualité que le vendeur est susceptible de lui offrir que repose la transaction. Ainsi les marchés-jugements peuvent être considérés comme un mode de contrôle exercé par l'acheteur, portant sur son estimation de la qualité du bien ou service qu'il recevra s'il conclut la transaction. Les marchés-jugements reposent sur une certaine convergence des buts entre les parties : l'acheteur donne sa confiance au vendeur, celui-ci tente de la conserver pour fidéliser ses clients et garantir sa réputation au sein du réseau. Autrement dit, « c'est un peu l'introduction de la relation clanique dans la relation marchande » (Chiapello, 1996, p.69). La possibilité de transposer l'analyse de Karpik à d'autres types de services doit être interrogée.

Chiapello (1996) propose une synthèse des modes de contrôle organisée autour des six dimensions du concept de mode de contrôle (Figure 21, page suivante).

Figure 21. Typologie générale des modes de contrôle (Chiapello, 1996)



Source : Chiapello (1996, p.55)

Les typologies de modes de contrôle sont pour la plupart construites conformément à la Théorie de la contingence, l'efficacité d'un mode de contrôle dépendant d'éléments contextuels.

I.3.2. Les facteurs de contingence

L'existence de plusieurs modes de contrôle soulève la question de leur articulation et de leur adéquation aux différentes situations organisationnelles. La plupart des typologies de modes de contrôle présentées dans la littérature sont organisées autour d'un petit nombre de facteurs contextuels, expliquant la supériorité d'un mode de contrôle dans une situation donnée (Encadré 8, page suivante).

Encadré 8. Les principaux facteurs de contingence associés aux modes de contrôle

- L'instabilité de l'environnement (taux de changement des technologies et des marchés). Burns et Stalker (1961) distinguent deux formes d'organisation : mécaniste et organique. La forme mécaniste correspond au modèle de la bureaucratie basée notamment sur une autorité centralisée et une prégnance des contrôles formels ; elle est adaptée aux environnements stables. A l'inverse, la forme organique s'appuie sur une structure décentralisée et flexible, le contrôle étant principalement informel ; cette forme se révèle adaptée aux environnements instables.

- **Le caractère analysable ou non du problème à traiter** et **le degré de répétitivité des tâches** détermine le mode de coordination. Les tâches sont ainsi coordonnées par planification (avant l'action) ou par *feedback* (pendant l'action, par ajustement mutuel) (Perrow, 1967, p.196-199).

- **La connaissance du processus de transformation** et la **capacité à mesurer les résultats** (Ouchi, 1977 ; 1979 ; Merchant, 1982) déterminent le degré d'efficacité de trois modes de contrôle : le contrôle des comportements, le contrôle des résultats et le contrôle clanique.

- L'ambiguïté de la transaction, inversement proportionnelle au **degré de convergence des buts**. Ainsi, plus la transaction est ambiguë, plus un degré de convergence des buts entre les parties est important. La transaction sur le marché est le type de coordination nécessitant le moins de convergence des buts ; la relation d'emploi au sein de la bureaucratie permet un meilleur alignement des objectifs ; en dernier recours, le contrôle clanique permet d'assurer la convergence des buts lorsque la solution bureaucratique engendre des coûts de transaction trop élevés (Ouchi, 1980). Hofstede (1981) recommande le contrôle politique lorsque l'ambiguïté ne peut être levée.

- **L'incertitude sur la qualité du bien *a priori*** (Karpik, 1989). Lorsqu'elle est faible, la coordination s'opère par le prix sur le marché. Lorsqu'elle est forte, la coordination peut être assurée par l'existence de réseaux et par la confiance qui lie l'acheteur au vendeur avant l'échange.

Source : auteur, d'après Chiapello (1996)

Dans l'analyse de Mintzberg (1980 ; 1990), plusieurs facteurs de contingence influencent la configuration structurelle d'une organisation, et chaque structure est caractérisée par un mécanisme de coordination dominant. Il identifie ainsi cinq facteurs de contingence : l'âge de l'organisation, sa taille, le caractère standard ou innovant de l'output attendu, la complexité des tâches et la variabilité de l'environnement. Ainsi l'âge et la taille influencent le degré de formalisme de la structure et de son mode de coordination dominant. Dans les organisations jeunes et de petite taille, des mécanismes informels tels que l'ajustement mutuel et la supervision directe dominent. A l'inverse, plus la taille et/ou l'âge d'une organisation est

grand(e), plus des mécanismes de coordination formels (standardisation des procédés et standardisation des résultats) joueront un rôle important. Les caractéristiques du système technique et du travail (complexité des tâches, type d'*output* attendu), ainsi que celles de l'environnement, exercent également une influence sur la structure et la coordination. Ainsi lorsque la complexité est importante mais l'environnement est stable et le type d'*output* attendu est peu innovant, le mécanisme de coordination privilégié est la standardisation des qualifications. Si l'output attendu est innovant dans un contexte caractérisé par un travail complexe et un environnement instable, la coordination sera plutôt effectuée par ajustement mutuel, qui permet une plus grande souplesse.

Child (1984, cité par Chiapello, 1996, p.70) distingue quant à lui huit facteurs de contingence devant orienter le choix d'une stratégie de contrôle adaptée (Tableau 13, page suivante). L'originalité de sa contribution réside dans la mise en évidence de facteurs portant sur le personnel (position plus ou moins forte des employés sur le marché du travail d'une part, expertise et qualification du personnel d'autre part). Ainsi, un contrôle centralisé (basé sur la supervision directe) ou bureaucratique (basé sur les règlements et procédures) sera adapté pour du personnel peu qualifié et n'étant pas en position de force sur le marché du travail. A l'inverse, des stratégies de contrôle basées sur les résultats et la culture seront préférées pour une main d'œuvre experte et en situation de force sur le marché du travail.

Tableau 13. Stratégies de contrôle et facteurs de contingence (Child, 1984)

FACTEURS DE CONTINGENCE	SI	STRATÉGIE DE CONTRÔLE APPROPRIÉE SELON TOUTE PROBABILITÉ (/= ET/OU)
1. Demande pour les produits ou services (tension compétitive)	– forte – faible	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
2. Position des employés sur le marché du travail	– forte – faible	→ Output / Culturel → Supervision directe / Bureaucratique
3. Expertise et qualification du personnel	– élevées – basses	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
4. Variabilité de l'environnement (imprévisibilité des activités)	– élevée – faible	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
5. Technologie (variété et interdépendance)	– complexe – simple	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
6. Outputs des travaux réalisés	– mesurables – non mesurables	→ Output → Autres types
7. Connaissance des processus de transformation	– bonne – limitée	→ Centralisé / Bureaucratique → Output / Culturel
8. Taille de l'organisation	– petite – grande	→ Centralisé → Autres types

Source : Chiapello (1996, p.70), d'après Child (1984, p.168, cité par Chiapello, 1996)

L'examen de la littérature sur le contrôle organisationnel peut être approfondie en mobilisant un courant de recherche traitant du contrôle à distance.

I.4. Le contrôle à distance

Comme indiqué précédemment, les services à la personne sont principalement caractérisés d'une part par la séparation géographique entre l'organisme offreur qui organise le service et le lieu où est réalisé l'essentiel de la prestation (le domicile du bénéficiaire), d'autre part par l'importance de l'interaction entre l'intervenant et le bénéficiaire dans la réalisation du service. De cette situation naît un ensemble de difficultés liées à la nécessité de contrôler ce qui se passe chez le bénéficiaire durant l'intervention. Or comme la réalisation et la qualité de ce type de service reposent en grande partie sur les actions et le comportement de l'intervenant durant la prestation, il apparaît essentiel pour l'organisme offreur de pouvoir exercer un contrôle, c'est-à-dire une « influence créatrice d'ordre » (Chiapello, 1996) sur l'intervenant lorsqu'il se trouve au domicile du bénéficiaire. Le contrôle de la qualité des services à la personne recoupe donc la problématique du contrôle à distance. Cette

problématique a fait l'objet de recherches, notamment concernant l'activité des commerciaux et des visiteurs médicaux (Ouchi, 1978 ; Dambrin, 2005 ; Dambrin & Robson, 2011). L'exploration de cette littérature est organisée autour de la définition du contrôle à distance (I.4.1), de l'examen du rôle de ses vecteurs (I.4.2) et technologies (I.4.3), ainsi que de la question de l'articulation entre les différents vecteurs (I.4.4).

I.4.1. Définition du contrôle à distance

Dambrin (2005) distingue quatre formes de distance : temporelle, hiérarchique, spatiale et en ressources[1]. Les deux premières concernent tous les types de contrôles ; elles font référence à deux des dimensions identifiées par Chiapello (1996) pour conceptualiser la notion de mode de contrôle : le moment (distance temporelle) et le sens du contrôle (distance hiérarchique). La distance géographique et la distance en ressources engendrent en revanche des difficultés spécifiques pour l'exercice du contrôle. Alors que la distance hiérarchique représente un écart d'autorité entre deux individus, la distance en ressources correspond à un écart de pouvoir entre deux individus. La distance en ressources traduit le fait que, « même en présence de l'élément à contrôler, tout n'est pas visible directement » et la source de l'influence n'a pas la garantie de pouvoir exercer le contrôle » (Dambrin, 2005, p.37-38). Cet obstacle au contrôle s'explique par le fait que l'individu à contrôler détient des ressources que ne détient pas la source d'influence, ressources qui rendent le comportement du premier difficilement interprétable et prévisible par la seconde. La distance en ressources correspond au pouvoir tel que théorisé par Crozier et Friedberg (1977), c'est-à-dire la maîtrise des « zones d'incertitude ». Ainsi la distance en ressources entre deux individus est liée à l'écart entre les ressources pertinentes, c'est-à-dire celles dont la maîtrise peut influencer la capacité d'action des individus, que chacun peut mobiliser. Crozier et Friedberg citent quatre sources de pouvoir : « celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son ou (...) ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ; celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales. » (Crozier & Friedberg, 1977, p.83). Ils précisent néanmoins que l'identification des sources de pouvoir n'est pas « objective et univoque », et qu'elles n'ont de sens qu'en fonction du fait que les acteurs décident, ou non, de les exploiter (p.84). Dambrin (2005, p.52)

[1] Parmi ces quatre formes, deux sont matérielles (distance temporelle et distance spatiale) et deux sont figurées (distance hiérarchique et distance en ressources).

définit le contrôle à distance comme « l'exercice d'un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources ». Dans ce cas, le contrôle est rendu possible par des technologies[1] « selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies rapprochent les objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant. ». Pour étudier le contrôle à distance, Dambrin distingue les vecteurs et les technologies qui le rendent possible.

I.4.2. Les vecteurs du contrôle à distance

Dambrin (2005, p.26) souligne l'ambiguïté[2] véhiculée par plusieurs typologies de modes de contrôle entre l'objet (la cible) du contrôle et les vecteurs (moyens) du contrôle. Elle privilégie alors l'utilisation de l'expression « vecteur de contrôle » au terme « mode de contrôle », expliquant qu'un mode de contrôle comme la bureaucratie peut utiliser plusieurs vecteurs de contrôle : « Par exemple, le marché et le contrôle de gestion peuvent être considérés essentiellement comme des vecteurs de contrôle par les résultats mais ils peuvent transmettre d'autres modes de contrôle. » (p.28). En croisant les résultats d'une revue de littérature et d'une recherche empirique qualitative, elle identifie trois types de vecteurs permettant d'exercer un contrôle à distance : le contrôle par les comportements (I.4.2.a), le contrôle par les résultats (I.4.2.b) et les contrôles intériorisés (I.4.2.c).

I.4.2.a) Le contrôle à distance par les comportements

Ce premier type de vecteur vise à suivre et à orienter les comportements de l'individu contrôlé lorsque celui-ci est séparé du contrôleur par une distance spatiale et/ou en ressources. Le contrôle à distance par les comportements peut prendre plusieurs formes :

- il peut paradoxalement se manifester par un **contrôle direct en présence exercé de manière ponctuelle** par la source d'influence. Cette forme de contrôle s'apparente à la supervision directe à ceci près qu'elle est exercée de manière occasionnelle ;
- de manière plus systématique, il est exercé par **supervision indirecte**, c'est-à-dire par le biais d'un intermédiaire entre le contrôleur et le contrôlé. Ainsi le manager peut observer

[1] Le terme « technologie » est utilisé par Dambrin au sens que lui donne Colasse (2003, cité par Dambrin, 2005, p.44), c'est-à-dire un « objet technique en quête de vérité et de légitimité » : « Le contrôle à distance se déploie donc à travers des technologies et non des techniques car il distille un langage non neutre, structurant et (...) qui s'inscrit dans une recherche de légitimation » (Dambrin, 2005, p.44)

[2] Déjà notée par Chiapello (1996, pp. 57 et 61)

indirectement et à distance l'activité (au sens d'actions entreprises, plutôt que de résultats obtenus) de son subordonné en consultant un système d'information. Dans le cas des commerciaux, il peut également évaluer le comportement de son subordonné en appelant des clients pour savoir comment s'est déroulé le contact avec le commercial, en réalisant des évaluation à 360 degrés (évaluation d'un salarié par ses collègues) ou en sollicitant le point de vue du service marketing ou de formateurs pour évaluer le degré de connaissance par le commercial des produits qu'il doit vendre. Cette technologie ne permet pas seulement au contrôleur d'observer, mais aussi d'orienter l'activité du contrôlé (Dambrin, 2005, p.142) ;

- l'orientation des comportements à distance est aussi rendue possible par les **règles**, qui contribuent à standardiser les comportements.

I.4.2.b) Le contrôle par les résultats

Le contrôle par les résultats, ou contrôle de gestion, est historiquement le vecteur de contrôle privilégié du contrôle à distance. Son développement est justement une réponse au problème de contrôle engendré par la croissance de la taille des entreprises dans la première moitié du XXe siècle (Bouquin, 2005). Les deux principes clés du contrôle de gestion, l'**autonomie déléguée** (décentralisation de l'autorité) et la **responsabilité** (engagement sur des objectifs de résultats), en font un vecteur de contrôle à distance spatiale et en ressources (Dambrin, 2005, p.85). Le contrôle à distance par les résultats utilise le système d'information, celui-ci rendant possible la gestion par exceptions (p.87). Ainsi, une anomalie observée dans le système d'information (par exemple un écart important entre l'objectif de ventes d'un commercial et le montant réel de ses ventes) peut inciter le supérieur hiérarchique à effectuer un contrôle en présence ponctuel de son subordonné.

I.4.2.c) Les contrôles intériorisés

Le troisième type de vecteur de contrôle à distance identifié par Dambrin est un ensemble de contrôles intériorisés par l'individu contrôlé. Ceux-ci peuvent prendre trois formes :

- **la sélection à l'embauche** permet de recruter des personnes qui soit partagent déjà les valeurs de l'organisation, soit semblent susceptibles de les internaliser notamment grâce à **la formation**. Ainsi la sélection lors du recrutement et la formation contribuent à garantir chez les individus à la fois une autonomie dans l'exécution des tâches (standardisation des

qualifications[1]) et une influence sur leurs décisions futures par l'internalisation des valeurs (standardisation des normes[1]) (Dambrin, 2005, p.96-97) ;

- **la délégation de responsabilités** est basée sur deux principes, d'une part les nouvelles responsabilités impliquent une autonomie accrue et un droit à l'erreur (*responsibility* en anglais), d'autre part elles s'accompagnent d'une obligation de rendre compte à la hiérarchie (*accountability*). Dans le prolongement de la conception traditionnelle de la délégation de responsabilité, l'*empowerment* part du constat que l'information utile pour l'action et pour améliorer les performances organisationnelles n'est pas uniquement celle de nature comptable utilisée dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, mais qu'une partie concerne les processus et les clients et peut être utile aux niveaux opérationnels de l'organisation. L'*empowerment* consiste ainsi à donner du pouvoir aux acteurs de ces niveaux opérationnels, en leur garantissant un accès local aux ressources et informations pertinentes pour l'action.

La délégation de responsabilité permet de réduire la distance spatiale entre le manager et ses subordonnés, ces derniers pouvant agir indépendamment de leur supérieur hiérarchique dans des limites déterminées à l'avance. Elle permet également une réduction de la distance en ressources, c'est-à-dire de l'écart entre les ressources pertinentes détenues par le manager et ses subordonnés, le premier transférant une partie de ces ressources aux seconds (Dambrin, 2005, p.98-100) ;

- **la socialisation** s'appuie sur l'identification de l'individu au groupe auquel il appartient, et notamment aux valeurs de ce groupe. En agissant en fonction de ces valeurs partagées et en tenant compte des conséquences des décisions prises sur le groupe, ses membres adoptent un comportement qui devient prévisible par les autres membres du groupe. Encourager la socialisation en favorisant les occasions d'échanges extra-professionnels entre les membres du groupe peut ainsi permettre au manager de réduire la distance en ressources avec ses subordonnés (Dambrin, 2005, p.101-102).

Ces trois formes de contrôles sont intériorisées par l'individu et conduisent à l'auto-contrôle de ses comportements, lequel a deux conséquences :

- l'autodirection, c'est-à-dire le fait que l'individu soit autonome dans sa prise de décision et la fixation de ses objectifs ;

[1] Au sens de Mintzberg (1980 ; 1990)

- la convergence des comportements des membres de l'organisation vers ceux attendus par cette dernière.

I.4.3. Les technologies du contrôle à distance

Dambrin envisage la notion de technologie dans une perspective plus large que celle d'outil ou de technique. Elle adopte l'approche de Colasse (2003) en considérant la dimension sociale de la technologie, ayant un effet structurant sur les pratiques (Dambrin, 2005, p.43). Les technologies visent ainsi à « restaurer une visibilité, à compenser les distances spatiale ou en ressources entre les individus et leur organisation afin que cette dernière dispose de données fiables sur les activités, comportements et résultats de ses membres » (p.44).
A l'aide d'une étude empirique, Dambrin (2005, p.244) identifie quatre types de technologies permettant le contrôle à distance :
« - [les] technologies de contrat (supposent un engagement de l'individu avec une évaluation et une rétribution/sanction à la clé) (...) ;
- [les] technologies de *reporting* (supposent une remontée d'informations vers une hiérarchie) (...) ;
- [les] technologies de diffusion (supposent une diffusion d'informations organisée pour tous les membres de la société) (...) ;
- [les] technologies de support (permettent la circulation des technologies précédentes, sont en elles-mêmes des technologies de contrôle du fait de leur impact structurant) (...) ».

Le système d'information peut ainsi être vu comme une technologie de support car il véhicule le contrôle à distance en regroupant technologies de contrat, et *reporting* et de diffusion. Ainsi dans le sens descendant, il véhicule et rappelle ses objectifs à l'individu contrôlé, orientant ainsi l'action. Dans le sens ascendant, il permet la remontée des mesures de résultat (technologie de *reporting*) depuis le niveau local où exerce l'individu contrôlé vers la source du contrôle. Le système d'information permet ainsi le fonctionnement du contrôle par les résultats (technologie de contrat). En outre, il est souvent utilisé pour diffuser de l'information dans le sens descendant et en dehors du contrôle des résultats (technologie de diffusion).

Le système d'information utilisé dans un contexte de distance peut être considéré comme ambivalent. Outre ces fonctions manifestes affichées, il présente aussi des fonctions manifestes cachées et des fonctions latentes. Ainsi une technologie peut être détournée en

termes de cible et d'usage. Ainsi Dambrin (2005, p.394) observe que les technologies utilisées par les forces de vente de l'industrie pharmaceutique constituent un support au travail des visiteurs médicaux, notamment en exerçant un contrôle sur les « clients », en l'occurrence les médecins visés par l'activité des visiteurs médicaux. Toutefois ces technologies servent également à contrôler les résultats quantitatifs et qualitatifs des visiteurs médicaux. Cette ambivalence permet des oscillations entre deux vecteurs de contrôle à distance : les contrôles bureaucratiques (par les règles et par les résultats) et les contrôles claniques (contrôles intériorisés).

I.4.4. L'articulation des vecteurs de contrôle à distance

Dambrin montre que plusieurs vecteurs de contrôle à distance (par les comportements, par les résultats, par les contrôles intériorisés) et en présence (supervision directe occasionnelle) peuvent s'exercer en conjonction dès lors qu'« un des vecteurs domine et donne la tendance générale du contrôle exercé et que les autres contrôles sont secondaires » (Dambrin, 2005, p.152).

En théorie, le contrôle par les résultats ne peut fonctionner correctement que lorsqu'il est possible pour la source du contrôle d'obtenir une mesure fiable des résultats obtenus par l'individu contrôlé (Ouchi, 1979, p.843). Toutefois plusieurs recherches empiriques illustrent des cas où le contrôle à distance est exercé par les résultats alors même que les indicateurs utilisés ne fournissent pas une mesure précise des performances. Ainsi, Amans et Rascol-Boutard (2008) expliquent comment la performance d'organisations/activités complexes comme des musées et le dispositif d'insertion basé sur le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) est évaluée par des indicateurs simplistes basés sur le volume d'activité[1], indicateurs qui ne captent pas la dimension qualitative de la performance, pourtant centrale dans ces activités. Dambrin et Robson (2011) montrent comment des entreprises de l'industrie pharmaceutique utilisent des mesures « défectueuses[2] » (*flawed measures*) pour évaluer et rétribuer les performances des visiteurs médicaux. Dambrin (2005) souligne le rôle des technologies, qui permettent un contrôle à distance oscillant entre la règle (contrôles bureaucratiques par les comportements et par les résultats) et le flou (contrôles claniques). La clé du contrôle à

[1] Indicateur de fréquentation (nombre d'entrées sur une période donnée) pour les musées, indicateur d'insertion (nombre de sorties du dispositif sur une période donnée) pour le dispositif RMI

[2] Dans le sens où ces mesures sont incomplètes et ne permettent pas d'établir un lien direct, et encore moins quantifiable, entre l'activité des visiteurs médicaux, qui consiste à visiter les médecins pour leur présenter les produits pharmaceutiques et tenter de les inciter à les prescrire à leurs patients, et les ventes de médicaments estimées au niveau de groupes de pharmacies.

distance est selon elle l'intériorisation par l'individu contrôlé des contraintes de l'organisation, ce qui la conduit à définir le contrôle à distance comme « un autocontrôle de l'individu soutenu par des technologies » (Dambrin, 2005, p.440).

Si la réflexion sur le contrôle à distance menée par Dambrin (2005) dans le contexte de l'activité des commerciaux souligne le rôle des contrôles intériorisés, elle ne traite pas en revanche explicitement de la problématique de la confiance, qui semble pertinente dans le cas des services à la personne.

I.5. La confiance

La notion de confiance est fréquemment mobilisée dans différentes disciplines, en particulier dans des travaux étudiant les échanges économiques et les relations sociales. Malgré les difficultés liées à la définition de la confiance (I.5.1), l'étude de plusieurs typologies (I.5.2) montre la richesse d'un concept pertinent pour la problématique de cette recherche du fait de ses liens avec le contrôle (I.5.3).

I.5.1. Définitions de la confiance

La confiance a fait l'objet d'un nombre important de recherches dans plusieurs disciplines, d'abord en psychologie et en sociologie, pour devenir une notion fréquemment utilisée en économie et en gestion, en particulier dans les recherches traitant des problématiques inter-organisationnelles (Dekker, 2004 ; Bornarel, 2007, p.95 ; Simon, 2007, p.83), mais aussi en marketing relationnel (Guibert, 1999 ; Sirieix & Dubois, 1999). La confiance est considérée par de nombreux auteurs comme un mécanisme permettant de coordonner les transactions économiques et les relations sociales (Phanuel, 2002). Malgré, ou peut-être à cause de ce foisonnement de travaux dans plusieurs disciplines, il semble impossible de dégager une définition universelle de la confiance, susceptible de synthétiser l'ensemble de ses acceptions (Simon, 2007, p.84). Dans un effort de synthèse, Bornarel (2007) distingue trois types de définitions de la confiance en fonction de la dimension mise en avant (Tableau 14, page suivante).

Tableau 14. Exemples de définitions de la confiance

Caractéristique de la confiance mise en avant	Exemples de définitions
Dimension morale, puis optimiste et honnête	« (...) certitude que les autres agiront dans le sens de nos intérêts, *en dépit*[1] des motivations économiques qui les inciteraient à se comporter autrement » (Granovetter, 2002, p.10)
Rôle de l'incertitude	« Actions qui augmentent la vulnérabilité d'un individu au comportement d'un autre individu qui n'est pas contrôlé[2] » (Zand, 1972, p.230)
Rôle de l'opportunisme	« Type d'attente qui soulage la peur que le partenaire d'échange d'un individu se comporte de manière opportuniste[2] » (Bradach & Eccles, 1989, p.104)

D'après Bornarel (2007, p.98-99)

Pour forger une définition de la confiance adaptée à la problématique de sa thèse, à savoir la confiance envisagée comme mode de contrôle social en contexte intra-organisationnel, Bornarel (2004, p.71) prend en considération les contraintes suivantes :

- ne pas envisager la confiance comme statique, ce qui écarte l'approche culturaliste ;
- ne pas réduire la confiance à un calcul (rationalité calculatoire) ;
- ne pas écarter la menace opportuniste ;
- ne pas écarter le contrôle.

Il propose finalement la formulation suivante, que nous retenons comme définition de la confiance interpersonnelle : « **la confiance existe quand une personne compte sur l'action d'une autre personne, jugée apte à répondre à ses attentes, et à agir volontairement dans ce sens, sans abuser de la situation.** » (Bornarel, 2004, p.71).

De même qu'aucune définition de la confiance ne fait l'objet d'un consensus entre les chercheurs qui mobilisent ce concept dans différentes disciplines, ses caractéristiques font l'objet d'un débat dans la littérature, illustré par l'existence de nombreuses conceptualisations de la confiance.

[1] Accentuation d'origine
[2] Notre traduction

I.5.2. Quelques typologies de confiance

La pluralité des travaux qui utilisent la notion de confiance et cherchent à la conceptualiser induit de nombreuses typologies de confiance. Elles se distinguent par les dimensions identifiées et plus généralement par l'approche retenue, influencée par la discipline dans laquelle la confiance est mobilisée. Sont ainsi distinguées dans la littérature confiance cognitive, affective et conative (I.5.2.a)) ; confiance intuitu personae, relationnelle et institutionnelle (I.5.2.b)) ; confiance verticale et horizontale (I.5.2.c)) ; et finalement le type de confiance organisationnelle en fonction du contexte (I.5.2.d)).

I.5.2.a) Les dimensions intrinsèques de la confiance : confiance cognitive, affective, conative

A la suite de travaux en psycho-sociologie, McAllister (1995) montre que la confiance interpersonnelle comporte une dimension cognitive et une dimension affective. La **confiance cognitive** est rationnelle et basée sur des éléments tangibles qui jouent le rôle de preuves, notamment la compétence du partenaire. La **confiance affective** est basée sur des liens émotionnels tissés entre les individus, c'est-à-dire des éléments intangibles. L'importance accordée aux preuves est moindre que dans le cas de la confiance cognitive. Le passage de la confiance cognitive à la confiance affective traduit une élévation du niveau de confiance (Bornarel, 2004, p.134). En marketing, plusieurs auteurs distinguent au sein du concept de « confiance dans la marque », en plus des dimensions cognitive et affective, une **dimension conative** de la confiance qui reflète une « intention de comportement liée à la prise en compte des intérêts du partenaire sur le long terme » (Gatfaoui, 2005, p.61).

I.5.2.b) Les types de confiance selon le niveau d'analyse et le statut des partenaires de l'échange

Dans le prolongement de la réflexion de Zucker (1986), Mangematin (1998) distingue trois types de confiances en fonction de leur mode de production : confiance *intuitu personae*, confiance relationnelle et confiance institutionnelle.

La **confiance *intuitu personae*** est attachée par une personne à une autre en raison de l'appartenance commune à une famille, une ethnie, ou un groupe (corps de métier, grande école). Elle se construit de manière exogène à la relation entre les deux individus, ce qui conduit Mangematin (1998) à l'écarter de son analyse.

La **confiance relationnelle** est principalement interpersonnelle, « bien qu'elle puisse être étendue à un groupe ». Elle naît de l'expérience de la relation à travers les échanges passés entre les partenaires. Elle se maintient ensuite notamment grâce à « la poursuite de la relation, la stabilité des partenaires, le partage d'une culture commune, d'une vision du monde similaire, de même que la stabilité de l'organisation au sein de laquelle les parties sont engagées. » (Mangematin, 1998).
La **confiance institutionnelle** est une « autorité supérieure au sein de la société » qui protège les individus et les organisations contre les risques d'aléa moral et de sélection adverse grâce à des « construits normatifs et sociaux » indépendamment de la relation d'échange ou des expériences antérieures (Simon, 2007). Elle repose sur des signaux émis comme les diplômes, l'appartenance à des organisations professionnelles ou des certifications.

Bien que présentée différemment, l'approche de Mangematin (1998) rejoint celle de nombreux auteurs qui distinguent deux types de confiance : la confiance interpersonnelle et la confiance impersonnelle, cette dernière regroupant la confiance entre un individu et une organisation (confiance organisationnelle) et la confiance entre un individu et une institution (confiance institutionnelle) (Bornarel, 2004). D'autre part, la prise en compte de la dimension spatiale conduit Bornarel à distinguer le niveau « inter » du niveau « intra ». Il délimite ainsi six configurations de la confiance (Tableau 15, page suivante).

Tableau 15. Les six grands types de confiance (Bornarel, 2004)[1]

		NATURE DES LIENS		
		Interpersonnelle	**Organisationnelle**	**Institutionnelle**
DIMENSION SPATIALE	**Inter**	Relations de confiance entre deux personnes n'appartenant pas à la même organisation ou institution	Relations de confiance entre deux organisations	Relations de confiance entre deux institutions
	Intra	**Relations de confiance entre deux personnes appartenant à la même organisation ou institution**	Relations de confiance entre une personne et l'organisation à laquelle il appartient	Relations de confiance entre une personne et l'institution à laquelle il appartient

Source : Bornarel (2004, p.22)

I.5.2.c) Confiance intra-organisationnelle verticale et horizontale

Concernant la confiance interpersonnelle dans le contexte intra-organisationnel, il est également possible de distinguer la confiance horizontale, qui peut se manifester dans la relation entre deux individus de même niveau hiérarchique, de la confiance verticale entre deux membres de l'organisation n'occupant pas le même niveau hiérarchique (Wintrobe & Breton, 1986). Le lien de confiance peut être asymétrique, en particulier dans le cas de la confiance verticale. Par exemple, les subordonnés ont davantage tendance à baser la confiance en leur supérieur hiérarchique sur ses qualité humaines, tandis que celui-ci appuie plus volontiers sa confiance sur les compétences des personnes qui sont sous sa responsabilité (Tyler & Degoey, 1996, cités par Bornarel, 2004, p.139). Le sens de la relation de confiance doit donc être pris en compte, ce qui conduit à distinguer le partenaire qui accorde sa confiance (*trustor*) du partenaire qui la reçoit (*trustee*) (Reynaud, 1998, p.1458 ; Bornarel, 2004, p.140 ; 159).

[1] La configuration surlignée correspond à celle que l'auteur étudie dans le cadre de sa recherche, à savoir la confiance interpersonnelle en contexte intra-organisationnel.

I.5.2.d) Les formes de confiance intra-organisationnelle selon le contexte (Bornarel, 2007)

En croisant deux visions (« positive » et « négative »[1]) du comportement des individus dans l'organisation et deux types de contextes organisationnels (favorable ou défavorable à la confiance[2]), Bornarel (2007) propose une typologie distinguant quatre formes de confiance (Tableau 16).

Tableau 16. Les formes de la confiance (Bornarel, 2007)

	Contexte jugé défavorable à la confiance	**Contexte jugé favorable à la confiance**
Vision négative du comportement	Motivé par la satisfaction de l'intérêt personnel, les individus se comportent en opportunistes. L'incertitude est maîtrisée par des mécanismes formels. D'autres ont pour fonction d'éviter toutes les expressions possibles d'opportunisme, notamment en supprimant les relations de dépendance. **Confiance impossible**	Motivé par la satisfaction de l'intérêt personnel, les individus s'investissent malgré tout dans des relations de confiance *. Elles sont mobilisées pour surmonter l'incertitude. Leur maintien est conditionné par les avantages de la dépendance mutuelle, celle-ci réduisant la tentation à s'investir dans l'opportunisme. **Confiance paradoxale**
Vision positive du comportement	Motivé par le respect de ses engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves de bonne volonté, et agissent pour satisfaire les intérêts d'autrui. Les mécanismes formels sont le meilleur moyen de maîtriser l'incertitude. L'organisation fait confiance aux individus pour qu'ils ne se détournent pas de ces mécanismes. **Confiance irréductible**	Motivé par le respect de ses engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves de bonne volonté, et agissent pour satisfaire les intérêts du collectif, de la communauté. La confiance est mobilisée pour surmonter l'incertitude et favorisée l'implication. Elle est conditionnée par la dépendance de l'individu à l'égard de la communauté. **Confiance idéale**

* Confiance comme décision calculée

Source : Bornarel (2007, p.101)

[1] Dans la « vision négative », l'individu est mu par l'opportunisme et agit dans son propre intérêt. Dans la « vision positive », le comportement de l'individu respecte le principe moral d'honnêteté (respect de la parole donnée) ou d'intégrité (respect de valeurs) ; il peut également être dirigé par le principe de bonne volonté, c'est-à-dire un « effort délibérément consenti pour préserver la relation » (Bornarel, 2007, p.99)

[2] Le caractère favorable ou défavorable à la confiance est influencé par le degré d'incertitude et le rôle de l'opportunisme. Ainsi un contexte marqué par une forte incertitude, en limitant l'efficacité des contrôles formels, favorise le recours à la confiance. A l'inverse, la confiance n'est possible que lorsque le risque de comportements opportunistes est totalement écarté, ou que leur effet est limité (Bornarel, 2007, p.100-101)

Aux extrêmes, d'une part la confiance est considérée comme « **impossible** » lorsqu'à la fois le contexte lui est défavorable et la vision du comportement est négative (organisation taylorienne), d'autre part elle est qualifiée d'« **idéale** » lorsque le contexte lui est favorable et le comportement est considéré de manière positive (organisation clanique). Deux situations intermédiaires sont envisagées, la confiance « irréductible » et la confiance « paradoxale ».
La confiance « **irréductible** » traduit une situation où, malgré un contexte favorable aux mécanismes de contrôle formels (en particulier les règles) et défavorable à la confiance, la confiance organisationnelle (confiance entre l'individu et l'organisation) contribue au bon fonctionnement des contrôles formels. A l'inverse, la confiance interpersonnelle est découragée car le développement de relations interpersonnelles induit une incertitude que les règles visent justement à réduire. Cette situation correspond à l'idéal-type de la bureaucratie.
La confiance « **paradoxale** » se manifeste dans des contextes d'incertitude où l'autonomie de l'individu et le fait qu'il soit jugé sur ses résultats favorisent son opportunisme. Les individus, soumis à « un mélange subtil de coopération-compétition », développent des relations interpersonnelles de confiance qui sont à la fois encouragées, car elles facilitent l'atteinte des objectifs, et canalisées, afin d'éviter que leur détournement nuise à l'organisation. Ce type de situation correspond à l'« organisation moderne », dont la « forme projet » est une déclinaison.

Le développement de la confiance est favorisé par la répétitivité des échanges entre les partenaires (Wintrobe & Breton, 1986 ; Ring & Van de Ven, 1994). Les avantages habituellement associés à la confiance comprennent une limitation des risques en contexte d'incertitude, la dissuasion des comportements opportunistes, la réduction des coûts de transaction et l'amélioration de la qualité de la coopération. En contrepartie, chaque partenaire est vulnérable car il s'expose à l'opportunisme éventuel de l'autre (Beaujolin-Bellet & Nogatchewsky, 2005). Le lien entre les concepts de confiance et de contrôle est souligné par de nombreux auteurs, mais la nature de ce lien ne fait pas consensus dans la littérature.

I.5.3. Confiance et contrôle

Comme le note Bornarel (2008, p.73) la perspective « traditionnellement » adoptée dans la littérature pour définir la confiance fait référence à la notion de contrôle, et le fait que la confiance n'existe que lorsque l'un des partenaires de l'échange n'est pas totalement sous le contrôle de l'autre. Ces définitions qui opposent confiance et contrôle vont donc dans le sens

d'une substitution du contrôle par la confiance. La confiance peut ainsi être considérée comme un recours au développement de systèmes de contrôle formel coûteux et peu adaptés à certains contextes, caractérisés notamment par un fort degré d'incertitude, une forte interdépendance entre les partenaires de l'échange, en particulier lorsque ni le contrôle direct, ni le contrôle par les comportements, ni le contrôle par les résultats, ne sont efficaces (Bornarel, 2008, p.75). Toutefois de nombreux travaux, principalement en contexte inter-organisationnel, montrent que contrôle et confiance ne s'opposent pas nécessairement et que sous certaines conditions ou dans certaines situations, la confiance peut s'accompagner de contrôles formels (Guibert & Dupuy, 1997 ; Dumoulin, Meschi & Uhlig, 2000 ; Dekker, 2004).

Pour Das et Teng (1998, p.507), il convient de distinguer deux conceptions de la confiance. D'une part, une conception restreinte de la confiance, au sens de « *trust* », qui représente les « attentes positives concernant les motivations du partenaire », ce type de confiance étant fondé sur les dispositions internes du partenaire, sa capacité et sa volonté (Poissonnier, 2005). D'autre part, une conception élargie de la confiance au sens de « *confidence* », que Das et Teng (1998) définissent comme la « certitude perçue par une firme que la coopération du partenaire sera satisfaisante », et qui englobe des facteurs externes à la relation pour évaluer « le succès de l'action du partenaire » (Poissonnier, 2005). Selon cette distinction, confiance-*trust* et contrôle peuvent s'exercer en parallèle pour contribuer à la confiance-*confidence*, ce que Poissonnier (2005) résume par la formule suivante :

« Confiance au sens strict + contrôle = confiance au sens large ».

En contexte intra-organisationnel, Bornarel (2008) montre par le biais d'une étude de cas que, dans le cabinet de conseil étudié, la confiance horizontale entre les deux dirigeants facilite et légitime le contrôle formel par les résultats. Dans ce cas, la confiance horizontale entre les dirigeants se substitue à la confiance verticale entre les dirigeants et leurs subordonnés. Grey et Garsten (2001) montrent que dans les organisations bureaucratiques, la confiance s'appuie sur des modes de contrôle formels (la standardisation qui réduit l'arbitraire) et informels (les communautés qui fournissent des normes de comportement) qui garantissent la prédictibilité des comportements. Avec le développement de formes organisationnelles post-bureaucratiques, la capacité à maîtriser le langage managérial (*management speak*), en particulier l'« orientation client », et la référence à l'« idéologie du professionnalisme » fournissent « une forme de prédictibilité qui est par conséquent une base pour la confiance »

(Grey & Garsten, 2001, p.241-243). Si contrôle et confiance ne sont pas incompatibles, plusieurs auteurs présentent le type de contrôle et le contexte de la relation entre les partenaires comme des facteurs de contingence de la confiance (Poissonnier, 2005). Ainsi l'utilisation d'un mode de contrôle peut soit renforcer la confiance, soit la saper. En retour, le niveau de confiance peut faciliter le déploiement de mécanismes de contrôle. Pour Das et Teng (1998, p.508), le niveau de confiance peut être considéré comme une variable modératrice entre l'utilisation de mécanismes de contrôle et le niveau de contrôle obtenu.

Les contrôles informels ou sociaux apparaissent dans la plupart des travaux académiques comme favorables à la confiance (Ouchi, 1979 ; Das & Teng, 1998 ; Bornarel, 2008), laquelle est en retour considérée par certains auteurs comme un mécanisme de contrôle social, en particulier dans des travaux portant sur le contexte inter-organisationnel (Ring & Van de Ven, 1994 ; Dekker, 2004). L'impact des contrôles formels sur la confiance semble plus difficile à établir. Ainsi, un contrôle formel trop intense peut être interprété comme un témoignage de défiance vis-à-vis de la compétence ou de la bonne volonté du partenaire (Ring & Van de Ven, 1994 ; Das & Teng, 1998 ; Dekker, 2004, p.34 ; Bornarel, 2008, p.75). A l'inverse, le recours à des contrôles formels peut être vu comme un moyen de réduire l'incertitude en clarifiant des sources de malentendu et en fournissant une mesure objective de la performance (Bornarel, 2008), du comportement et des compétences du partenaire (Guibert & Dupuy, 1997 ; Das & Teng, 1998), cette réduction de l'incertitude permettant de favoriser la confiance.
Plusieurs auteurs suggèrent en fait qu'il existe un palier, contingent à la relation entre les partenaires, en-dessous duquel l'utilisation de contrôles formels contribue à renforcer la confiance, et au-delà duquel ces mêmes contrôles ont un effet négatif sur la confiance (Das & Teng, 1998 ; Dekker, 2004).
Comme le souligne Poissonnier (2005), l'étude de la confiance dans le cadre des relations inter-organisationnelles doit prendre en compte la distinction entre la confiance inter-organisationnelle et la confiance interpersonnelle, car elles n'ont pas les mêmes origines. Doney et Cannon (1997) montrent ainsi dans le cas des relations client-fournisseur que la confiance inter-organisationnelle se base davantage sur des éléments tangibles caractérisant l'organisation partenaire (la taille et la réputation du partenaire, ainsi que ses investissements spécifiques à la relation), tandis que la confiance interpersonnelle s'appuie plutôt sur l'expertise des individus et sur les caractéristiques de la relation, notamment affectives. Ils suggèrent ainsi que la confiance inter-organisationnelle serait plutôt cognitive (*calculative*

trust), tandis que la confiance interpersonnelle serait davantage affective, or la confiance affective est généralement considérée comme plus flexible et plus solide que la confiance cognitive (Doney & Cannon, 1997, p.46).

A l'issue de cette présentation des principaux enseignements de la littérature sur le contrôle organisationnel, il convient d'étudier dans quelle mesure il peut contribuer à la maîtrise de la qualité dans le contexte de services à la personne.

II. Les apports des modes de contrôle et les obstacles au contrôle de la qualité dans les services à la personne

Le contrôle de la qualité des services à la personne pose plusieurs types de problèmes. Ces activités sont fortement **personnalisées** et comportent une importante **composante relationnelle**, qui se manifeste principalement lors de l'interaction, en général répétée dans le temps, entre le bénéficiaire et l'intervenant à domicile. Ces deux caractéristiques constituent une importante source d'incertitude quant au contenu de la prestation, non standardisable, au comportement du personnel en contact (au domicile du bénéficiaire et en agence) et quant à l'évaluation par le client de la qualité de la prestation. En outre, la prestation de service à la personne est réalisée par l'intervenant au domicile du bénéficiaire, ce qui crée une distance entre l'organisme prestataire et le lieu où est réalisée la prestation. Le contrôle de la qualité des prestations réalisées par les intervenants est donc un **contrôle à distance**, ce qui limite automatiquement la possibilité d'un contrôle par supervision directe. Enfin, l'hétérogénéité des activités et de leurs modalités de réalisation constitue un argument en faveur d'une **approche contingente du contrôle** de la qualité des services à la personne. Face à cette complexité, il convient d'étudier la contribution des différents modes de contrôle à la gestion de la qualité dans les services à la personne. La réflexion portera sur les principaux modes de contrôle identifiés précédemment, c'est-à-dire le contrôle par le marché (II.1), par les comportements (II.2), par les résultats (II.3) et les contrôles intériorisés (II.4), ainsi que sur leur articulation (II.5).

II.1. Le contrôle par le marché

En suivant Chiapello (1996), le contrôle par le marché peut être décomposé en deux modes de contrôle : les marchés-prix au sens d'Ouchi (1979 ; 1980) et les marchés-jugements au sens de Karpik (1989).

Les marchés-prix

Plusieurs auteurs soulignent le rôle limité des prix comme mécanisme de coordination entre offre et demande sur le marché des services à la personne, en particulier concernant les services à destination des personnes âgées et des personnes handicapées (Haddad, 2003, p.186 ; Messaoudi, 2009, p.442). En effet, dans des activités où la qualité du service rendu est à la fois primordiale et marquée par une forte incertitude, et où la fixation des prix est influencée par les pouvoirs publics dans une logique d'égalité d'accès à ces services, les prix reflètent mal la qualité de service et ne permettent pas la coordination sur le marché. Le contrôle par le marché au sens où l'entend Ouchi (1979 ; 1980), c'est-à-dire par les prix, ne semble donc pas constituer un mécanisme permettant de contrôler la qualité de service de manière satisfaisante.

Les marchés-jugements

Dans l'approche de Karpik (1989), les marchés-jugements permettent la coordination d'échanges pour lesquels la définition de la qualité avant la transaction pose problème, ce qui est le cas dans les services à la personne. Haddad (2003, p.194) note néanmoins qu'il est plus facile pour un consommateur d'évaluer la qualité d'un prestataire de services à la personne que celle d'un avocat, les compétences techniques du premier étant plus accessibles que celles du second pour un individu moyen. En outre il convient de préciser que dans le cas de relations de service de longue durée (le service est consommé de manière répétée), l'incertitude éprouvée par le client vis-à-vis du prestataire, maximale avant la première transaction, tend à diminuer avec le temps, c'est-à-dire à mesure que le nombre de prestations réalisées augmente. Il s'agit donc bien d'un mode de contrôle qui intervient principalement avant l'action, et plus précisément avant la première transaction. Dans cette approche, la coordination est permise par l'existence de réseaux de prestataires de services et de réseaux de consommateurs permettant de signaler la qualité, ainsi que par la confiance. Dans les services à la personne, des réseaux de ce type existent principalement du côté des prestataires de services, regroupés au sein d'organisations professionnelles et de fédérations, qui contribuent

notamment à la création de référentiels qualité signalés par des labels et certifications, et aident leurs membres à obtenir ces certifications qualité (Petrella & Richez-Battesti, 2010, p.288).

Le contrôle par le marché est une forme de coordination des échanges qui intervient principalement avant leur réalisation, et ce dans le cas de transactions ponctuelles. Dans le cas des services à la personne, dont la consommation est en général répétée dans le temps, le contrôle par le marché de la qualité s'exerce principalement avant la première transaction, et ses effets semblent devoir diminuer avec la répétition des prestations, l'incertitude *a priori* étant réduite par l'accumulation des expériences. D'autre part, il semble que les mécanismes de coordination sur le marché par les prix et par les jugements ne devraient pas être conçus de manière binaire, mais plutôt comme les deux extrêmes d'un continuum. Le placement du curseur dépendrait alors de l'incertitude quant au contenu de la transaction, en particulier sa qualité, et de la priorité que le client attache à cette qualité (Gloukoviezoff, 2008).

II.2. Le contrôle à distance par les comportements

Le contrôle personnel des actions (supervision directe chez Mintzberg, 1980 ; contrôle d'exécution chez Anthony, 1993) intervient quant à lui pendant l'action. Plus souple, il permet à une « personne physique investie de la responsabilité du travail des autres » (Torres, 2000, p.8) de distribuer les tâches et de contrôler leur exécution au fur et à mesure. Sa principale limite est qu'il s'agit par définition d'un mécanisme de contrôle en présence, nécessitant la proximité spatiale du contrôleur et du contrôlé.

Les services à la personne, puisqu'ils sont réalisés pour l'essentiel au domicile du bénéficiaire, nécessitent un contrôle à distance. Le contrôle personnel par supervision indirecte est en partie possible grâce à des technologies de contrôle à distance permettant de vérifier que l'intervenant se trouve bien au domicile du bénéficiaire à l'heure prévue. Toutefois ce type de contrôle ne renseigne pas sur le contenu du travail effectué par l'intervenant. Un contrôle en présence ponctuel est aussi possible grâce à des visites de contrôle permettant, selon qu'elles sont réalisées pendant ou en-dehors de l'intervention, de contrôler son déroulement ou son résultat. Ces outils ne permettent cependant qu'un contrôle incomplet ou ponctuel et de la prestation. Il s'agit d'un contrôle de la qualité du processus de servuction qui ne permet pas de contrôler de manière systématique la qualité du résultat.

Le contrôle impersonnel des comportements repose sur l'élaboration, avant l'action, de règlements et procédures que les membres de l'organisation doivent respecter. Ce type de mécanisme de contrôle joue un rôle important dans les démarches qualité qui formalisent les comportements souhaités en amont de la prestation, c'est-à-dire lors de la conception du service (Filiatrault *et al.*, 1997, p.36 ; Jougleux, 2006, p.10). Les dispositifs d'assurance qualité sont fondés sur ces mécanismes (Campinos-Dubernet & Jougleux, 2003, p.82). Dans les services à la personne, les référentiels d'assurance qualité prennent une importance croissante (Haddad, 2003, p.154 ; Petrella & Richez-Battesti, 2010, p.274). Toutefois, selon la plupart des typologies de modes de contrôle dans la lignée de celles de Ouchi (1977 ; 1979) et de Merchant (1982), le contrôle a priori des comportements par les règlements et procédures nécessite une connaissance précise du processus de transformation, ce qui semble contradictoire avec la variabilité du contenu de services fortement personnalisés (Rascol-Boutard & Amans, 2010, p.3) comme les services à la personne. En fait, si ce type de contrôle peut être mobilisé sur la partie la plus formalisable de la servuction (qualité *du* service au sens de Jougleux, 2006), en particulier des services périphériques liés à la mise en place de l'intervention (évaluation du besoin du bénéficiaire, contractualisation, planification des interventions) et les processus support (recrutement, gestion du personnel), il semble peu adapté au cœur de la prestation, à savoir l'intervention au domicile du bénéficiaire (qualité *de* service), sur lequel se concentre l'essentiel de la personnalisation du service.

II.3. Le contrôle à distance par les résultats

Le contrôle par les résultats repose sur la détermination, avant l'action, des finalités de l'action et leur décomposition en objectifs à atteindre (finalisation), puis sur le suivi de l'action et l'évaluation des résultats partiels (pilotage), et enfin sur l'évaluation des résultats définitifs une fois l'action terminée (évaluation *ex-post*). Une boucle de rétroaction (*feedback*) permet de tenir compte de l'action terminée pour fixer les objectifs de la période suivante. En suivant Malleret (2003), il convient de distinguer pour le contrôle de la qualité de service le résultat du processus de servuction, tel que mesuré par le prestataire (qualité offerte), de la qualité perçue, qui représente le résultat de la prestation du point de vue du consommateur. L'objectif de l'organisation prestataire en termes de qualité de service est de répondre aux attentes de ses clients. Le contrôle de la qualité par les résultats consiste donc à identifier *ex-*

ante les attentes du client, puis à mesurer *ex-post* la qualité offerte et la qualité perçue. Pour fonctionner, le contrôle de la qualité par les résultats nécessite donc une définition claire des objectifs (attentes et besoins du bénéficiaire) (II.3.1) et la capacité à mesurer les résultats par rapport à ces objectifs (qualité offerte et qualité perçue) (II.3.2).

II.3.1. Le problème de la définition des objectifs

La définition des objectifs de la servuction pose problème dans les services fortement personnalisés et comportant une importante dimension relationnelle, et notamment dans les services à la personne. Pour Gallouj (2008, p.154), l'*output* des services à la personne est flou et instable, la délimitation de ses frontières pose problème. La définition de l'*output* d'une activité de SAP nécessite de prendre en compte le degré de tangibilité du service, ainsi que l'horizon temporel de la prestation et le système de valeur qui lui est associé. En particulier, les besoins des publics vulnérables sont différents de ceux des autres publics, ils sont complexes, portent sur plusieurs dimensions et peuvent évoluer dans le temps. En outre l'expression de ces besoins par les bénéficiaires comme leur détection peut être difficile (Messaoudi, 2009, p.38 ; Petrella & Richez-Battesti, 2010, p.275). Ainsi Canet, Roux et Szpirglas (2012, p.165) montrent que l'évaluation des besoins des personnes âgées dépendantes par les équipes médico-sociales des Conseils généraux peuvent être biaisées notamment par des schémas mentaux chez les évaluateurs, influencés par les évaluations précédentes et la répétitivité de leur activité. D'autre part, besoins et attentes du bénéficiaire du service peuvent être contradictoires, comme le soulignent Rascol-Boutard et Amans (2010, p.34-35) dans le cas de l'accompagnement à la création d'entreprise. Elles observent ainsi que lorsqu'un conseiller recommande dans l'intérêt du créateur l'abandon du projet au motif qu'il n'est pas viable, le créateur peut en concevoir de l'insatisfaction car son besoin de conseil s'accompagne d'une attente qui repose sur la validation de son projet par le conseiller. Ainsi dans les services à la personne, et notamment dans le cas de publics vulnérables, les attentes d'un bénéficiaire peuvent entrer en contradiction avec ses besoins tels qu'envisagés par l'intervenant, ainsi qu'avec le travail que celui-ci estime devoir effectuer (Gucher & Alvarez, 2011). En outre, une activité de service à la personne peut s'adresser à plusieurs bénéficiaires : le bénéficiaire direct et des bénéficiaires indirects comme la famille du bénéficiaire direct (les enfants d'une personne âgée dépendante, les parents d'un enfant bénéficiant de soutien scolaire à domicile). Les attentes des bénéficiaires direct et indirect(s) peuvent également diverger.

II.3.2. Le problème de la mesure des résultats

L'évaluation *ex-post* des résultats de la prestation pose également problème. Mesurer la qualité offerte par le prestataire nécessite d'identifier des indicateurs mesurables de qualité, permettant de localiser les causes de non qualité dans le processus de production et d'entreprendre des actions correctrices. Outre la difficulté liée à l'identification des dimensions de la qualité offerte, leur mesure est également complexe. Il faut ici distinguer processus, qualité offerte et qualité perçue. La distinction entre processus et réalisation n'est pas évidente dans les services puisque production et consommation du service sont en théorie indissociables. Néanmoins une distinction peut-être opérée entre une caractéristique mesurable du service offert (par exemple le temps d'attente) et des mesures de processus permettant d'expliquer ce résultat (par exemple le taux d'utilisation d'un équipement). Par exemple dans les services à la personne, une caractéristique de résultat comme la ponctualité d'un intervenant peut être influencée par un élément de processus comme le temps dont dispose l'intervenant pour effectuer le trajet entre deux bénéficiaires. Cependant et comme évoqué précédemment, l'organisme prestataire n'a quasiment aucune visibilité directe sur le contenu et les résultats de l'intervention, d'une part parce qu'ils ne sont pas observables (ou uniquement de manière très ponctuelle via des visites de contrôle), et d'autre part parce qu'ils n'ont de sens que s'ils peuvent être comparés à un référentiel, c'est-à-dire des objectifs de qualité, or leur définition est difficile. La mesure de la qualité offerte semble ainsi envisageable pour des processus de support (la mise en place de l'intervention), mais difficile pour le processus principal (l'intervention).

La mesure de la qualité perçue peut être réalisée en sondant le bénéficiaire régulièrement et/ou ponctuellement, directement (enquêtes qualité, traitement des réclamations) ou indirectement (remontées des intervenants). Toutefois la mesure de qualité perçue soulève également des questions. Ainsi dans le cas de services d'aide à domicile, le bénéficiaire est-il toujours en mesure de définir ses attentes et d'évaluer la qualité des prestations reçues, en particulier lorsqu'il est très dépendant ? D'autre part, un lien social fort entre l'intervenant et le bénéficiaire, forgé au cours de plusieurs mois, voire années, d'interventions, ne risque-t-il pas d'influencer à la fois le ressenti du bénéficiaire quant à la qualité des prestations, mais aussi l'expression de ce ressenti auprès de l'organisme prestataire ?

Les limites du contrôle par les résultats sont soulignées par plusieurs auteurs. Chiapello (1997, p.83) considère par exemple que la définition managériale du contrôle est « fortement

antinomique » avec les activités artistiques qu'elle étudie ; elle ajoute que c'est également le cas pour « bon nombre d'activités humaines dont les objectifs sont flous, peu précis, et dont il est difficile de formaliser l'ensemble des règles tant elles demandent d'expérience, de savoir-faire et de compétences incorporées dans les personnes ». Ces caractéristiques, qui s'appliquent au cas des services à la personne, limitent l'efficacité du contrôle à distance par les résultats. En suivant Dambrin (2005), cette position peut néanmoins être relativisée au sens où un contrôle par les résultats peut être utilisé, bien que n'étant pas intrinsèquement efficace, parce qu'il contribue à faire intérioriser le contrôle par l'individu contrôlé.

II.4. Les contrôles intériorisés et la confiance

L'étude de la littérature sur les modes de contrôle a rappelé que, dans le cas où l'incertitude est forte, du fait notamment d'une mauvaise connaissance du processus de transformation et de l'incapacité à mesurer les résultats, et/ou du caractère non routinier des activités (nombreuses exceptions), les contrôles dits « sociaux » sont considérés comme plus efficaces que les contrôles par les comportements et par les résultats. Ces contrôles, désormais désignés par le terme « contrôles intériorisés » en suivant Dambrin (2005), sont les vecteurs privilégiés du contrôle à distance. Il semble donc qu'ils aient un rôle à jouer dans le contrôle de la qualité des services à la personne, en particulier comme vecteur de contrôle du comportement des intervenants (II.4.1). D'autre part, l'étude des travaux sur la confiance a montré qu'elle entretient des liens étroits avec le contrôle, soit qu'elle s'y substitue, soit qu'elle modère l'efficacité des modes de contrôle, soit enfin que la confiance, en tant que source d'influence des comportements, puisse elle-même être considérée comme un mode de contrôle (Bornarel, 2008). La confiance, ou plutôt les liens de confiance, semblent ainsi susceptibles de jouer un rôle dans le contrôle de la qualité des services à la personne (II.4.2).

II.4.1. Les contrôles intériorisés, vecteurs de contrôle à distance du comportement des intervenants

Dans le cas des services à la personne, l'intervenant à domicile joue un rôle central dans la réalisation du processus principal, à savoir la partie du service réalisée au domicile du bénéficiaire, en interaction plus ou moins forte avec celui-ci. Le comportement de l'intervenant influence donc directement à la fois la qualité offerte et la qualité perçue. L'activité de l'intervenant étant principalement réalisée à distance de l'organisme prestataire,

le contrôle à distance de son comportement semble pouvoir être exercé par des contrôles intériorisés.

Les compétences techniques et relationnelles de l'intervenant peuvent être évaluées lors du recrutement et constituer des critères de **sélection à l'embauche**. Elles peuvent ensuite être influencées par des **formations**. Dans le cas des services à la personne, outre les compétences techniques, les compétences dites relationnelles jouent un rôle important dans la qualité de service perçue (Messaoudi, 2009, p.221), en particulier dans les services d'aide à domicile. Les emplois d'intervenants dans l'aide à domicile ont longtemps constitué une « position refuge » pour des individus, très majoritairement des femmes, en position fragile sur le marché de l'emploi, issus d'autres métiers ou n'ayant jamais travaillé, et ne possédant pas de diplôme spécifique à l'aide à domicile. Dans ces conditions, l'expérience professionnelle et personnelle passée constitue un critère de recrutement récurrent, et la notion de vocation, bien que n'étant pas la raison de l'arrivée de ces individus dans l'aide à domicile (Avril, 2003, p.149) est valorisée dans le discours des recruteurs (Trabut, 2011, p.93). Pour Devetter *et al.* (2009, p.89), la convention vocationnelle renvoie, chez les salariés, « à leur capacité à apporter une réponse aux besoins des personnes sur la base de leur expérience, de l'acquisition informelle de savoirs (autoformation), de leur amour du métier ». Chez les employeurs, cette convention doit permettre d'apporter une réponse adaptée aux besoins des bénéficiaires, mais contribue aussi à « une extrême individualisation des compétences (...) qui trouve son paroxysme dans des discours qui naturalisent les compétences mobilisées – on parle alors beaucoup de qualités humaines et comportementales fondées sur l'expérience personnelle du salarié – ou qui les culturalisent – on vante alors les pratiques de maternage qui existent dans les cultures d'origine des salariés, cultures africaines notamment. ». Outre les qualifications professionnelles (diplôme, expérience), les qualités relationnelles sont ainsi fréquemment évaluées lors du recrutement des intervenants de l'aide à domicile (Messaoudi, 2009, p.415).

La **délégation de responsabilités** et l'***empowerment*** favorisent aussi l'intériorisation du contrôle par l'individu contrôlé. Rascol-Boutard (2010) observe ainsi dans le secteur de l'action sociale que des acteurs ne bénéficiant pas de pratiques de gestion des ressources humaines adaptées développent par autorégulation des compétences adaptées à leurs besoins, notamment via des communautés de pratiques entre membres d'associations d'insertion et des

collectivités territoriales qui pilotent les politiques publiques correspondantes. Barel (2001, p.17-18) observe l'utilisation de mécanismes sociaux pour contrôler le personnel peu qualifié au niveau des rayons dans une enseigne de grande distribution. Il explique ce constat, paradoxal par rapport à la typologie de Child[1] (1984, cité par Chiapello, 1996) par deux raisons :

- la nécessité pour les chefs de rayons de s'assurer du comportement des employés notamment en terme d'accueil et de qualité du service rendu au client, alors qu'ils ne sont pas en permanence sur le terrain pour pouvoir assurer une supervision directe ;
- la volonté de fidéliser les employés et de les inciter à faire remonter les connaissances expérimentales qu'ils acquièrent par la manipulation quotidienne des produits et le contact avec les clients.

La situation étudiée par Barel (2001) présente des similarités importantes avec celle étudiée dans la présente recherche. Ainsi les intervenants, de par leur rôle central dans la réalisation des prestations, disposent d'une bonne connaissance des bénéficiaires et peuvent donc faire remonter des informations utiles pour le management de l'organisme prestataire. En outre, leur comportement influence fortement la qualité des prestations. Enfin, comme les employés travaillant en rayon dans le cas étudié par Barel, l'impossibilité d'une supervision directe continue induit la nécessité d'une délégation de responsabilité assortie d'autonomie, laquelle peut favoriser l'intériorisation du contrôle par l'intervenant.

Des **mécanismes de socialisation** peuvent également être utilisés pour réduire la distance en ressources entre l'intervenant et l'organisme prestataire. Ainsi les communautés de pratiques évoquées par Rascol-Boutard sont une forme d'*empowerment* des salariés des associations d'aide à l'insertion et des représentants des collectivités territoriales partenaires, mais participent aussi d'une forme de socialisation de ces acteurs appartenant à des organisations différentes (Rascol-Boutard, 2010, p.228). De telles communautés de pratiques existent dans l'aide à domicile (Codello-Guijarro, 2004). De même, les groupes de parole, dont la vocation première est thérapeutique[2] (Messaoudi, 2009, p.412), permettent aux intervenants de se rencontrer et contribuent ainsi également à leur socialisation. Cette remarque peut d'ailleurs

[1] Selon cette typologie, le niveau de qualification du personnel et sa position forte sur le marché du travail sont des facteurs de contingence des stratégies de contrôle. Ainsi lorsque le personnel est peu qualifié et n'est pas en position de force sur le marché du travail, les stratégies de contrôle bureaucratique et/ou centralisée sont plus appropriées que celles basées sur les résultats ou la culture.

[2] Les groupes de parole permettent aux intervenants d'échanger entre eux et avec un psychologue des difficultés liées aux relations avec certains bénéficiaires.

être étendue aux formations. La qualité d'une prestation de service à la personne repose en partie sur la qualité relationnelle, c'est-à-dire la qualité du lien social développé entre l'intervenant et le personnel en contact (principalement l'intervenant, mais aussi le coordinateur). Ce lien social se développe avec la répétition des interventions - c'est-à-dire des interactions bénéficiaire-intervenant - dans le temps, qui permet notamment le développement d'une confiance interpersonnelle. Le développement et le maintien de ce lien social essentiel à la qualité du service implique donc la stabilité de l'intervenant et, dans une moindre mesure, du coordinateur. Les tactiques et pratiques de socialisation organisationnelle ont notamment pour effet de réduire les intentions de départ et le *turnover* des membres de l'organisation (Perrot & Roussel, 2009). Les mécanismes de socialisation, en contribuant à la stabilité du personnel, en contact et en particulier des intervenants, semble susceptibles de favoriser la qualité des services à la personne.

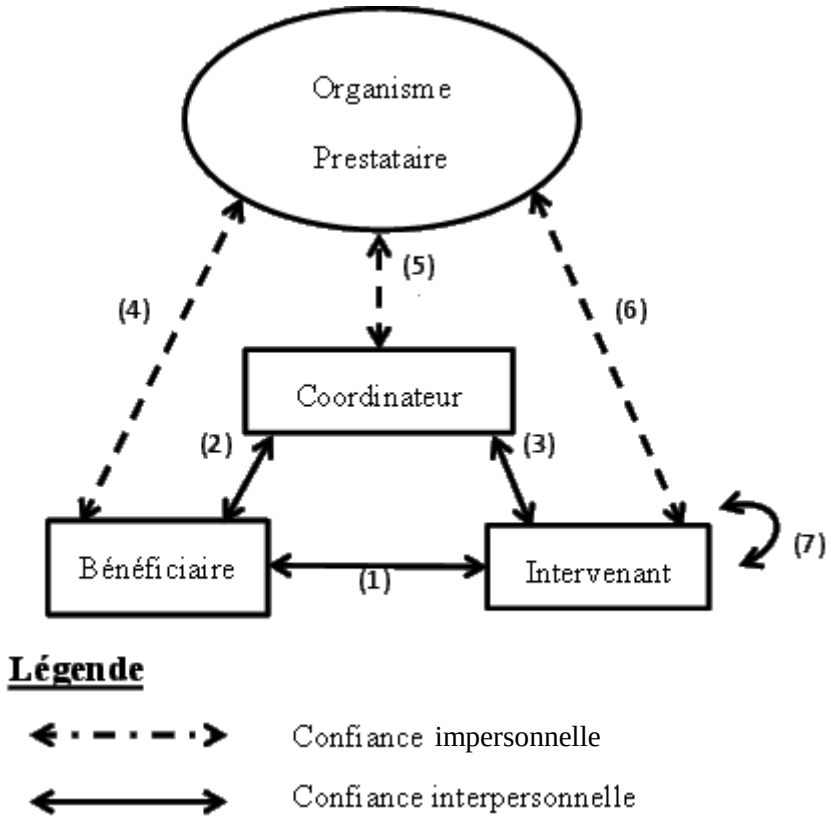
D'autre part, le comportement de l'intervenant peut être influencé par la référence à des valeurs professionnelles (par exemple l'importance de la pédagogie dans l'enseignement) ou culturelles (par exemple les valeurs de l'économie sociale et solidaire dans l'aide à domicile) ou le style de management (par exemple l'« orientation client »). Les approches conventionnalistes ont été mobilisées par certains auteurs pour appréhender l'influence de ces valeurs dans le contexte des services à la personne (voir II.6 ci-après). La confiance semble également susceptible de jouer un rôle dans le contrôle de la qualité des services à la personne.

II.4.2. Les liens de confiance, source d'influence potentielle de la qualité des services à la personne

De la pluralité d'acteurs qui participent plus ou moins directement à la production des services à la personne naît une pluralité de liens potentiels de confiance. En laissant de côté les acteurs ne participant pas directement à la réalisation de la prestation de service à la personne (prescripteurs, financeurs, institutions de régulation et de tutelle, intermédiaires), la relation telle qu'étudiée dans le cadre de cette recherche s'articule autour de trois acteurs : le bénéficiaire, l'intervenant et l'organisme prestataire. La confiance pouvant être considérée sur les plans interpersonnel et impersonnel, il convient de distinguer l'organisation des individus qui en sont membres. Il est ainsi possible de considérer séparément l'organisme prestataire (OASP) et le personnel en contact, constitué des intervenants et des coordinateurs. L'étude de

la confiance s'articule ainsi autour des liens de confiance bilatéraux entre l'organisme prestataire, le coordinateur, l'intervenant et le bénéficiaire. Sept relations de confiance peuvent ainsi être distinguées (Figure 22).

Figure 22. Les liens de confiance dans la relation de SAP



Source : auteur

Les liens (1), (2) et (3) et (7) sont des liens de confiance interpersonnelle, tandis que les liens (4), (5) et (6) sont des liens de confiance impersonnelle.

Le lien (4) représente la confiance entre le bénéficiaire et l'organisme prestataire, qui correspond en fait au concept de confiance dans la marque, qui peut également être considérée comme la variable « image » du modèle de qualité perçue de Grönroos (1984). **Ce lien de confiance ne permet pas d'agir sur le résultat de la servuction (qualité offerte), mais il semble susceptible d'influencer la perception qu'en a le bénéficiaire (qualité perçue)**. Il

semble donc utile de le prendre en compte dans la mesure de la qualité perçue. Influer sur cette variable implique d'agir sur la démarche marketing de l'organisme prestataire.

Le lien (5) coordinateur-OASP est un lien de confiance impersonnelle employeur/employé. Le lien (6) intervenant-OASP est similaire lorsque l'intervention est réalisée selon la « modalité prestataire ». En revanche lorsqu'elle est réalisée en « mode mandataire », le lien (6) est un lien de confiance impersonnelle différent, dans le sens où l'organisme n'est pas l'employeur de l'intervenant, il est mandaté par le bénéficiaire pour recruter et assurer la gestion administrative de l'intervenant pour le compte du bénéficiaire. Toutefois la distinction entre ces deux modalités juridiques d'intervention n'a d'influence sur la confiance que si les acteurs la perçoivent. La confusion entre ces deux régimes juridiques semble facilitée dans la réalité par le fait que de nombreux organismes offreurs proposent des interventions dans les deux régimes, y compris aux mêmes bénéficiaires[1]. De même, de nombreux intervenants cumulent des heures d'intervention dans l'un et l'autre mode (Devetter *et al.*, 2009, p.37 ; Trabut, 2011, p.76) ; 20% des intervenants seraient dans ce cas (Messaoudi, 2009, p.73). Les liens de confiance impersonnelle (5) et (6) peuvent contribuer à la rétention des coordinateurs et des intervenants, dans un contexte où le *turnover* est structurellement fort (Lada, 2011) et où les organismes prestataires sont confrontés à des difficultés de recrutement (Coffy & Pouquet, 2008, p.2). Cette confiance organisationnelle est favorisée par les risques que prennent les employeurs « en formant leurs employés, en développant leurs compétences et en communiquant avec eux » (Guerrero & Herrbach, 2009, p.20). **La confiance organisationnelle, comme les mécanismes de socialisation, en favorisant la rétention des employés, permet de stabiliser les intervenants dans les relations de service avec les bénéficiaires, ce qui contribue favorablement à la dimension relationnelle de la qualité perçue**.

Le lien (1) représente la confiance interpersonnelle entre l'intervenant et le bénéficiaire. **Lorsque cette confiance est établie, elle contribue directement et favorablement à dimension relationnelle de la qualité perçue du service**. A l'aide d'une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon de 520 personnes âgées bénéficiaires des prestations d'un même organisme, Messaoudi (2009, p.413-414) montre que ces bénéficiaires

[1] Un bénéficiaire donné peut bénéficier simultanément d'un volume d'heures d'interventions en mode prestataire, et d'un autre volume d'heures d'interventions en mode mandataire

citent majoritairement la confiance dans l'intervenant parmi les critères de qualité les plus importants pour eux. Dans cette enquête, les qualités relationnelles sont d'ailleurs davantage citées que les qualités professionnelles (67% contre 33%), et ce quel que soit leur niveau de dépendance.

Le lien (2) représente la qualité interpersonnelle entre le bénéficiaire et le coordinateur de l'organisme prestataire. Le coordinateur – généralement appelé « responsable de secteur » dans les associations et CCAS proposant des prestations d'aide à domicile, voire dans certaines entreprises – a plusieurs missions. Il a notamment pour rôle de faire le lien entre l'organisation, les bénéficiaires et les intervenants. Il organise les interventions et assure le suivi de l'évolution des besoins des bénéficiaires. Il assure en général aussi le suivi quotidien de la qualité des prestations grâce aux contacts téléphoniques avec les bénéficiaires, voire en se déplaçant à leur domicile. Il se charge de la « réparation de la relation de service de cas de manquements » de la part des intervenants (Messaoudi, 2009, p.228). Certains responsables de secteur organisent même des manifestations (sorties collectives, fêtes de quartier, déjeuner annuel) ayant pour but de « rapprocher les usagers de l'organisation », de rompre l'isolement des bénéficiaires « mais surtout de promouvoir l'image de l'organisation » (Messaoudi, 2009, p.229). La relation de confiance liant le coordinateur au bénéficiaire apparait donc importante puisqu'elle supplée la confiance bénéficiaire-intervenant (lien 1) et permet de maintenir la confiance organisationnelle bénéficiaire-organisme prestataire (lien 4) en cas de rupture de la confiance bénéficiaire-intervenant (lien 1), voire de l'améliorer par des actions spécifiques. **Le lien de confiance bénéficiaire-coordinateur semble donc susceptible d'influencer la qualité perçue**.

Le lien (3) traduit la confiance entre l'intervenant et le coordinateur, c'est-à-dire la relation entre un subordonné et son supérieur hiérarchique. Il semble d'abord que ce lien ait une influence sur les liens (1) et (2). En effet, l'absence de confiance entre l'intervenant et le coordinateur peut constituer un signal pour le bénéficiaire et influencer ainsi de manière défavorable sa confiance vis-à-vis de l'intervenant (lien 1) et/ou du coordinateur (lien 2). A l'inverse, si la confiance intervenant-coordinateur (lien 3) est perçue comme forte par le bénéficiaire alors que celui-ci est en situation de défiance soit vis-à-vis de l'intervenant, soit vis-à-vis du coordinateur, alors sa défiance vis-à-vis de l'un risque de s'étendre à sa relation avec l'autre. **Il semble ainsi d'une part que le lien de confiance intervenant-coordinateur**

(lien 3) puisse influencer la qualité perçue, et d'autre part que les trois liens de confiance entre le bénéficiaire, l'intervenant et le coordinateur s'influencent mutuellement.

D'autre part, la relation intervenant-coordinateur (lien 3) cristallise le débat dans la littérature sur les relations entre confiance et contrôle. Ainsi, si la confiance favorise l'efficacité des contrôles informels dont on peut d'ailleurs considérer qu'elle fait partie, la question du lien entre confiance et contrôles formels n'est pas tranchée dans la littérature. Elle semble cependant faciliter les contrôles formels en renforçant la légitimité du pouvoir hiérarchique (Bornarel, 2008, p.78). Néanmoins, dans une perspective de substitution du contrôle par la confiance, le développement de la confiance verticale est supposée permettre de limiter le recours aux contrôles formels et réduire ainsi leur coût (Charreaux, 1998). Enfin, une utilisation trop intensive de contrôles formels nuirait au développement de la confiance. Il existerait ainsi un niveau optimal de contrôle formel qui serait favorisé par la confiance, et au-delà duquel la confiance se dégraderait.

Au-delà de la question du lien entre contrôles formels et confiance, la confiance intervenant-coordinateur apparaît essentielle dans le sens où elle semble susceptible de favoriser la circulation d'informations entre ces deux acteurs, améliorant ainsi la coordination des interventions, mais surtout l'évaluation et la prise en compte des besoins et attentes du bénéficiaire. Ainsi le coordinateur doit pouvoir transmettre à l'intervenant les informations sur le bénéficiaire nécessaires à la qualité du service, qu'elles proviennent de sa propre évaluation des besoins ou des retours du bénéficiaire sur la qualité perçue du service. Dans le sens inverse, l'intervenant doit pouvoir faire remonter au coordinateur certaines informations clés résultant de ses observations lors des interventions. C'est le cas en particulier pour les changements de comportement ou de situation des bénéficiaires dépendants. Ainsi, en favorisant la circulation d'informations dans le sens descendant comme dans le sens ascendant, **la confiance intervenant-coordinateur semble pouvoir influencer favorablement la qualité offerte**.

Le lien (7) est un lien interpersonnel intervenant-intervenant pouvant s'établir entre les différents intervenants travaillant pour/avec un même organisme offreur. Il s'agit d'un lien de confiance horizontale au sens de Wintrobe et Breton (1986). Ce type de lien peut être encouragé ou dissuadé selon le contexte, en particulier le degré d'incertitude, le type de comportements attribués aux individus, ainsi que leur niveau de qualification (Bornarel, 2007). Ainsi la confiance horizontale peut être encouragée lorsqu'elle contribue à la

performance des individus qui la partagent. A l'inverse, elle peut favoriser des comportements opportunistes, par exemple de dissimulation vis-à-vis de la hiérarchie. Dans le cas des services à la personne, les deux points de vue semblent possible simultanément. Ainsi il est fréquent, en particulier dans l'aide à domicile, que plusieurs intervenants se relaient auprès d'un même bénéficiaire ayant besoin d'un accompagnement sur de larges plages horaires. De même, lorsqu'un intervenant est absent, un autre doit le remplacer. Dans ces situations, **la confiance intervenant-intervenant est nécessaire à la coordination du travail et semble donc favoriser la qualité offerte**. Toutefois elle peut aussi contribuer à masquer aux yeux du coordinateur des comportements opportunistes, nuisibles à la qualité offerte. **Elle semble ainsi nécessiter un contrôle vertical coordinateur-intervenants accru.**

Ainsi, les sept liens de confiance identifiés sont susceptibles d'influencer la qualité, directement ou non (en influençant le contrôle qui lui-même influence la qualité offerte), sur des dimensions différentes (qualité offerte et qualité perçue), certains favorablement, d'autres défavorablement. De plus, certains liens de confiance semblent susceptibles de s'influencer mutuellement (liens 1, 2, 3 et 7).

Les mécanismes regroupés sous le terme de « contrôles intériorisés » semblent particulièrement adaptés aux activités de services à la personne pour la dimension opérationnelle de la qualité, c'est-à-dire la qualité de l'interaction entre l'intervenant à domicile et le bénéficiaire. En effet, s'il n'est pas possible de prévoir toutes les éventualités dans des règles et procédures encadrant le comportement des intervenants, ni de définir des objectifs et des indicateurs permettant de mesurer les résultats, le recours aux contrôles intériorisés peut permettre de réduire l'incertitude liée à l'autonomie de l'intervenant et à l'importance de la dimension relationnelle dans la prestation. Si la dimension relationnelle est nécessaire à la réalisation de certains types de prestations, elle doit être canalisée, comme l'illustre cette citation d'un ancien responsable de création de systèmes d'information dédié à la fonction commerciale cité par Dambrin (2005, p.130) : « Un commercial, c'était parfois de l'autonomie qu'on aurait bien voulu contrôler vers plus de professionnalisme et vers un peu moins de relationnel. »

II.5. Un ou des mode(s) de contrôle de la qualité de service ?

L'apport des modes de contrôle à la gestion de la qualité de service a été établi ; il convient désormais d'étudier les modalités de leur mise en œuvre. En particulier, la question de leur utilisation exclusive ou conjointe n'est pas tranchée dans la littérature. En effet, en conditionnant le choix d'un mode de contrôle à un croisement de facteurs de contingence, les auteurs des principales typologies semblent plutôt aller dans le sens d'une utilisation exclusive ou en tout cas dominante d'un mode de contrôle dans un contexte donné (Petitjean, 2001, p.8 ; Langevin & Naro, 2003, p.18). Parmi ces auteurs, Mintzberg qui propose une typologie de configurations organisationnelles chacune identifiée par un mécanisme de coordination dominant, nuance finalement son propos en ajoutant qu'il s'agit de formes pures théoriques et que la réalité est plus complexe. Il semble néanmoins considérer que les formes hybrides qui existent en réalité sont des formes provisoires qui ne fonctionnent pas correctement (Mintzberg, 1980, p.338). Ouchi (1979, p.834) précise en revanche à propos des modes de contrôle qu'il identifie dans sa typologie : « bien qu'il soit utile de les traiter comme des concepts distincts, ils interviennent en fait dans des combinaisons diverses[1] ». D'autres auteurs observent une complémentarité des modes de contrôle, en particulier en contexte inter-organisationnel (Guibert & Dupuy, 1997 ; Petitjean, 2001 ; Fabre, 2005). Dans une recherche sur les mécanismes de contrôle utilisés dans la grande distribution, Barel (2001) conclut à la complémentarité de ces mécanismes au sein d'une même organisation, mais à leur différenciation en fonction du niveau organisationnel (siège-établissements et intra-établissements) et des catégories de personnel de chaque établissement (contrôle des comportements pour le personnel peu qualifié, contrôle des résultats pour le personnel d'encadrement et contrôle par la culture pour les directeurs d'établissements).

Dans le cas du contrôle de la qualité dans les activités de service, et en particulier pour des services fortement personnalisés et comportant une dimension relationnelle importante comme les services à la personne, la distinction introduite par Jougleux (2006) entre qualité *du* service et qualité *de* service semble plaider pour une approche hybride du contrôle. La qualité *du* service peut être encadrée notamment par un contrôle des comportements passant par des règlements et de procédures visant à spécifier avant l'action le contenu de l'offre de service et un ensemble de méthodes de travail. En revanche la gestion de la qualité *de* service, c'est-à-dire la qualité déployée au niveau des unités locales, semble devoir nécessiter, outre le contrôle par les comportements et les procédures, des contrôles intériorisés visant à s'assurer

[1] Notre traduction

que le personnel impliqué adopte un comportement souhaitable lors de l'interaction avec les bénéficiaires.

Dans les services d'aide aux personnes âgées, les Conseils généraux coopèrent avec certaines associations partenaires dans le cadre du régime de l'autorisation. D'autre part, des organisations professionnelles (syndicats d'employeurs, fédérations) regroupent des associations d'une part et des entreprises d'autre part. Or la question de la qualité est souvent au centre de ces relations inter-organisationnelles ; le contrôle de la qualité dépasse alors le cadre organisationnel pour devenir une problématique de contrôle inter-organisationnel. Plusieurs auteurs ayant montré la complémentarité des modes de contrôle en contexte inter-organisationnel, il est légitime d'envisager une hybridation des modes de contrôle de la qualité dans les services à la personne lorsque celle-ci s'inscrit dans un contexte inter-organisationnel. Au-delà du problème de l'articulation entre les différents modes de contrôle, la question de la cohérence entre des configurations de contrôle et des représentations de la qualité des services à la personne apparaît essentielle. L'étude de certains travaux mobilisant des approches conventionnalistes peut enrichir cette réflexion.

II.6. Articuler les représentations de la qualité et le système de contrôle : l'apport des conventions de professionnalité et de qualité dans l'aide à domicile

Les approches conventionnalistes sont mobilisées dans différentes disciplines des sciences humaines et sociales (économie, gestion, sociologie) pour traiter différentes problématiques, notamment celle de la prise en compte de la qualité dans les échanges. Une convention peut être définie comme une « structure de coordination des comportements offrant une résolution récurrente de problèmes, en émettant une information sur les comportements identiques des individus » (Gomez, 1994, cité par Isaac, 1998). La théorie des conventions relie les calculs des agents et les règles qui sous-tendent ces calculs ; elle fait de ces règles son objet d'étude (Isaac, 1998). Les conventions, en tant que normes de référence implicites qui influencent les comportements, permettent aux acteurs d'exercer un autocontrôle et constituent donc des mécanismes de contrôle (Heem, 2003, p.127). Ribault (2008) identifie huit conventions de professionnalité[1] à partir des discours des acteurs (« employés, employeurs et régulateurs ») dans l'aide à domicile (Tableau 17, page suivante).

[1] La convention de professionnalité est définie par Ribault comme une « logique qui est communément mobilisée – donc partagée – par des acteurs différents (ou un acteur donné), relativement à un espace donné (ou à plusieurs espaces), et qui attribue à la définition de la profession une caractéristique dominante » (Ribault, 2008, p.107)

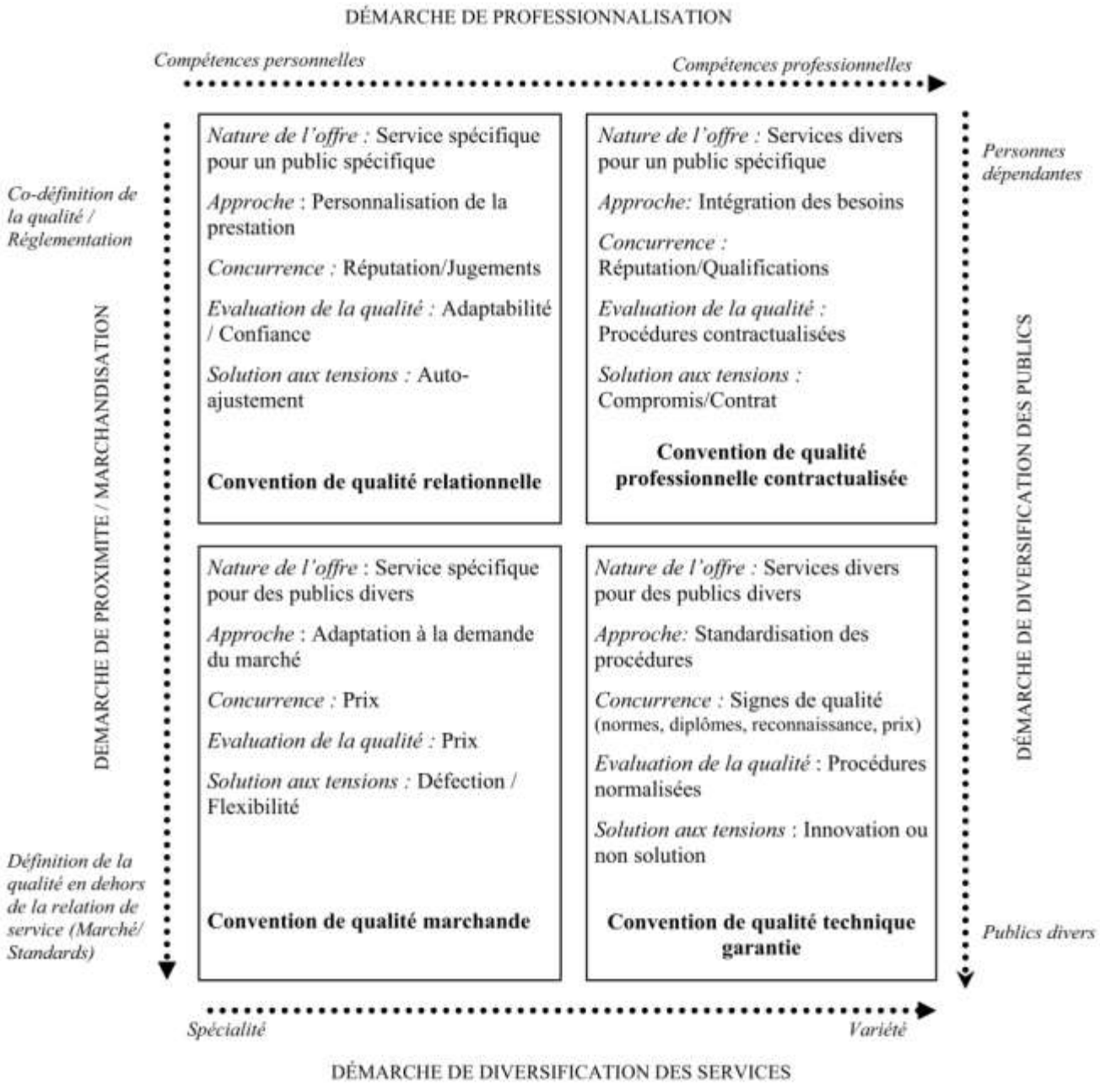
Tableau 17. Les conventions de professionnalité dans l'aide à domicile (Ribault, 2008)

Convention	Principe	Mobilisée par
Vocationnelle	Repose sur l'expérience, l'autoformation et l'amour du métier de l'intervenant pour apporter une réponse adaptée aux besoins des bénéficiaires. Pour l'employeur, ces qualités proviennent de l'expérience personnelle, voire de la culture d'origine de l'intervenant	Intervenant, employeur
Éthique	Chez les intervenants, capacité à engendrer de l'autonomie chez les bénéficiaires et à éprouver de la compassion pour ces personnes. Correspond à l'« amour de la personne », ou « de l'humain », par opposition à l'amour du métier (vocation).	Intervenant
Pragmatique	Proche de la convention servicielle mais non formalisée. Correspond à une efficacité d'intervention basée sur la résolution, considérée comme impérative, de problèmes. Repose sur la « capacité à s'adapter à l'imprévu, à susciter la confiance à travers la ponctualité et la continuité de son intervention, à bricoler des solutions mettant en jeu des aptitudes psychologiques et d'écoute » du salarié (Ribault, 2008, p.109).	Intervenant, employeur
Industrielle	Nécessité de limiter le débordement de la dimension affective du service sur la vie personnelle (employé) et sur le comportement de l'intervenant (employeur). Côté intervenants, la volonté de rompre l'isolement grâce à des collectifs de travail et le souhait de perspectives de carrière illustrent cette convention. Elle répond, côté employeurs, à une double volonté de rationalisation des processus de production et de sécurisation des parcours professionnels.	Intervenant, employeur
Marchande	Est « en quelque sorte [le] miroir plus construit et formalisé de la convention pragmatique (...) mobilisée par les salariés » et renvoie « à la capacité à réagir, à s'adapter, à servir en continu, à être proche de l'usager, à identifier ses besoins dans leurs multiples dimensions » (Ribault, 2008, p.110). Correspond aussi à la nécessité pour les employeurs de créer une identité d'entreprise dans une optique de concurrence. Cette concurrence garantit, côté régulateurs, la séparation entre les bons et les mauvais offreurs, en respectant la liberté des bénéficiaires de choisir leur prestataire.	Employeur, régulateur
Politique	Renvoie aux objectifs politiques attribués dans les discours à la professionnalisation des SAP : « développer l'emploi, gérer des (dés)équilibres budgétaires, lutter contre des inégalités d'accès ou territoriales » (Ribault, 2008, p.111). Mobilisée par exemple dans les controverses entre associations et entreprises autour de régimes juridiques (autorisation *versus* agrément qualité).	Employeur, régulateur
Réglementaire	Mobilisée par les salariés pour rappeler le périmètre légal de leur intervention, ainsi que les avantages sociaux, effectifs ou non, liés aux conventions collectives. Mobilisée par les employeurs dans le débat sur les conventions collectives dans le secteur.	Intervenant, employeur
Servicielle	Correspond à la « volonté de typifier les cas, de formaliser des méthodes dans un objectif de gain d'efficacité », ainsi qu'à « l'affirmation de la singularité des services d'aide à domicile et à l'importance accordée à leur valeur relationnelle (Ribault, 2008, p.112).	Employeur

Source : d'après Ribault (2008)

Messaoudi (2009, p.419) distingue de son côté quatre conventions de qualité dans l'aide à domicile, auxquelles il associe quatre modèles d'organisation (Figure 23).

Figure 23. Modèles d'organisations et de conventions de qualité (Messaoudi, 2009)



Source : Messaoudi (2009, p.419)

L'identification de ces conventions résulte du croisement de quatre axes : démarche de professionnalisation de l'offre (1), démarche de spécialisation/diversification des services offerts (2), démarche de spécialisation/diversification des publics pris en charge (3) et démarche de proximité (4). Chaque axe représente une démarche qualité, et la position sur l'axe traduit le degré d'aboutissement de la démarche.

(1) La démarche de professionnalisation de l'offre aboutit à la qualification des emplois et à la mise en place de procédures de qualité formalisées. Ce faisant, elle lève les ambiguïtés sur les obligations de l'intervenant et sur les attentes du bénéficiaire. A l'autre extrême, l'offre est informelle et repose sur les compétences relationnelles et l'adaptabilité des salariés, ce qui renvoie à la convention de professionnalité « pragmatique » identifiée par Ribault (2008). Les obligations de l'intervenant et les attentes du bénéficiaire sont négociées de manière informelle parallèlement au contenu du contrat.

(2) La démarche de diversification des services positionne les organisations sur un *continuum* allant de la spécialisation dans des prestations d'aide ménagère à une diversification consistant à proposer, outre les activités d'aide ménagère, des prestations comme l'assistance aux personnes dépendantes, la garde d'enfants, le bricolage, etc.

(3) La démarche de diversification des publics part des organisations proposant des services uniquement destinés aux personnes dépendantes, pour aller vers des prestations destinées aux actifs.

(4) La démarche de proximité traduit l'influence que peut avoir le bénéficiaire sur la définition de la qualité du service, les situations se répartissant entre deux extrêmes. D'un côté, la qualité de la prestation est définie directement dans l'interaction entre le prestataire et le bénéficiaire, ce dernier pouvant adapter la qualité du service à l'évolution de ses besoins. Dans la situation opposée, la qualité est définie hors de l'interaction prestataire-bénéficiaire, c'est-à-dire soit par le marché, soit par des normes comme celles qui fondent les démarches de certification qualité.

Messaoudi distingue finalement quatre conventions de qualité, correspondant à des situations idéal-typiques aux positions extrêmes des axes croisés deux à deux.

La **convention de qualité relationnelle** permet la coordination dans le cas d'organisations spécialisées à la fois sur un type de service (aide à la personne et aide ménagère) et un type de public (personnes dépendantes), c'est-à-dire les « services sociaux d'aide à domicile ». Dans

cette convention, la qualité repose sur la capacité des intervenants à mobiliser leurs compétences relationnelles pour proposer une réponse adaptée aux besoins des bénéficiaires : « la qualité relationnelle se définit par les caractéristiques intrinsèques des intervenantes et notamment leur capacité à instaurer un climat de confiance et de « bonne entente » avec l'usager. » (Messaoudi, 2009, p.420). Cette convention de qualité renvoie ainsi à la convention de professionnalité « pragmatique » au sens de Ribault (2008). La concurrence entre les prestataires s'opère selon les réputations, c'est-à-dire des jugements partagés par les acteurs, portant sur les compétences relationnelles des intervenants et leur capacité à prendre en compte les besoins particuliers des bénéficiaires. En cas de tensions sur la qualité (qualité perçue comme insuffisante par le bénéficiaire), les ajustements s'effectuent d'abord entre l'intervenant et le bénéficiaire, l'organisation prestataire n'intervenant qu'en cas d'échec de cet ajustement.

La **convention de qualité professionnelle contractualisée** repose sur la notion de qualité contractuelle, c'est-à-dire la « qualité définie par le contrat portant sur la définition des besoins de l'usager, sur l'engagement du prestataire à prendre en charge ces besoins et sur la procédure de production du service » (Messaoudi, 2009, p.421), le contrat étant passé d'une part entre l'organisme prestataire et le bénéficiaire, mais aussi dans le cas de l'aide à domicile aux personnes dépendantes entre le prestataire et les institutions de régulation (agrément qualité ou autorisation, conventions avec des financeurs). La qualité repose sur les compétences professionnelles des intervenants (leur qualification, garantie par des diplômes, et leur aptitude à respecter les procédures de qualité), et sur les compétences techniques et organisationnelles du prestataire. La qualité est garantie par le respect des règles du contrat, et la modification de ces règles nécessite la révision du contrat. L'ajustement de la qualité s'effectue entre le bénéficiaire et l'organisme prestataire. La concurrence s'opère par les réputations, basées ici sur la qualité professionnelle contractualisée.

La **convention de qualité marchande** repose sur les prix, qui reflètent un niveau de qualité déterminé par l'équilibre entre l'offre et la demande, ajusté dans le temps. La fluctuation des prix et des qualités sur le marché suppose que les prestataires soient capables d'ajuster le niveau de la qualité au niveau de prix du marché, autrement dit qu'ils soient en mesure d'adapter en temps réel le niveau de qualification des intervenants ou leur salaire. Cette perspective implique aussi que les bénéficiaires acceptent de subir des variations de niveau de

qualité ou de différer leur consommation du service, ce qui n'est pas envisageable dans le cas des services aux personnes dépendantes. Enfin les intervenants doivent de leur côté accepter la fluctuation de leur salaire et la flexibilité de leur emploi. Cette convention est en fait « difficilement envisageable dans la réalité », il s'agit d'une « construction théorique fondée sur les postulats du registre marchand » (Messaoudi, 2009, p.424). Néanmoins cette convention de qualité présente un intérêt dans le sens où certaines logiques d'action ou discours des acteurs s'y réfèrent.

La **convention de qualité technique garantie** repose sur l'expertise reconnue du prestataire dans un ensemble d'activités s'adressant à des publics divers. Pour chaque service proposé, la qualité professionnelle est associée aux savoirs et techniques mobilisés par le prestataire. L'expertise est signalée par un « label contrôlé par un tiers, une homologation par les institutions, un titre reconnu par la profession (ordre), etc. » qui garantit les « procédures, techniques et compétences à mobiliser pour prendre en charge un besoin donné » (Messaoudi, 2009, p.424-425). La qualité est ainsi définie par l'organisation de manière unilatérale, c'est-à-dire en dehors de la relation de service avec le bénéficiaire. La résolution des tensions sur la qualité repose sur la capacité du prestataire à innover pour améliorer la qualité des procédures et techniques qui définissent son offre.

La formalisation des axes permettant de délimiter les quatre conventions de qualité peut être discutée. Ainsi, ces axes se superposent deux à deux : d'une part la démarche de professionnalisation (1) et la démarche de diversification des services (2), et d'autre part la démarche de diversification des publics (3) et la démarche de proximité (4). Cependant Messaoudi ne justifie pas cette superposition des démarches qui semble pourtant discutable. Par exemple, la démarche de diversification des services induit-elle nécessairement une démarche de professionnalisation de l'offre ? De même, le sens des axes retenu par l'auteur traduit un parti pris pouvant être remis en question. Ainsi, seules les dynamiques de diversification (de services ou de publics) sont envisagées, alors que situations de spécialisation, au sens de recentrage sur une activité, semblent envisageables, sans que cela induise nécessairement une « déprofessionnalisation ».

Les conventions de qualité identifiées par Messaoudi sont des « formes pures », de sorte que les situations réelles s'inscrivent plutôt au croisement de plusieurs conventions (Messaoudi,

2009, p.425). L'auteur explique que les conventions de la qualité identifiées dans l'aide à domicile sont instables. En effet, d'une part elles sont dynamiques au sens où une organisation peut évoluer d'un modèle à l'autre, et donc d'une convention à l'autre. Elle peut aussi se trouver dans une position intermédiaire entre deux conventions, ou plus. C'est cette logique que reflète le sens des axes (Figure 23). Ainsi une organisation s'engageant dans une démarche de professionnalisation passant par la qualification de ses intervenants et la formalisation du travail sous forme de procédures évoluera de la convention de qualité relationnelle à la convention professionnelle contractualisée. D'autre part, les attentes des bénéficiaires quant à la qualité sont susceptibles d'évoluer dans le temps pour une même relation de service, notamment si leurs besoins évoluent (augmentation du niveau de dépendance par exemple). L'organisation prestataire peut ainsi trouver un intérêt à mobiliser plusieurs conventions de qualité en parallèle pour répondre aux besoins ou attentes des bénéficiaires.

L'ensemble de ces remarques conduit Messaoudi à considérer que la qualité de l'offre dans l'aide à domicile est en partie multi-conventionnelle et reflète la nécessité d'établir des « compromis sur la définition de la qualité avec chaque type d'usagers et pour chaque type de service » (Messaoudi, 2009, p.429).

La contribution de Messaoudi enrichit la réflexion sur la qualité des services à la personne et, en considérant que ces conventions de qualité influencent le comportement des acteurs, contribue à la réflexion sur le contrôle de cette qualité. En effet, ces quatre formes de qualité constituent des représentations de la qualité, qui ressortent de l'analyse des discours des acteurs dans le contexte particulier des SAP. Néanmoins, ces représentations ne peuvent être considérées comme des conventions, et à ce titre constituer un mode de contrôle, que si elles sont partagées par ces acteurs (intervenants, coordinateurs, dirigeants d'organismes prestataires, bénéficiaires) et influencent leur comportement. Dans ce cas, en influençant les comportements des membres de l'organisation prestataire et le comportement des bénéficiaires, ces conventions de la qualité pourraient constituer un mécanisme de contrôle de la qualité offerte. De même, en influençant le jugement des bénéficiaires, elles pourraient constituer un mécanisme de contrôle de la qualité perçue.

Les conventions de qualité identifiées par Messaoudi (2009) peuvent être mobilisées pour étudier les dispositifs institutionnels de régulation de la qualité existant dans le secteur des services à la personne.

III. Les dispositifs réglementaires et privés de régulation de la qualité dans les SAP

Les deux premières parties de cette deuxième section du chapitre ont permis de définir la notion de contrôle telle que mobilisée dans le cadre de cette recherche, et d'identifier parmi les modes de contrôle présentés dans la littérature ceux qui semblent adaptés à la problématique de la qualité dans le contexte des services à la personne, dont les particularités et leurs conséquences en termes de gestion de la qualité ont été présentées précédemment. La réflexion a jusqu'ici été centrée sur la relation triangulaire entre l'organisme prestataire, le bénéficiaire et l'intervenant. Toutefois, une des particularités de ces activités est les pluralités des parties prenantes à la relation de service à la personne. Parmi elles, certains acteurs comme les institutions de régulation et de tutelle, ainsi que certains financeurs et des organismes normalisateurs notamment, se sont emparés de la problématique de la qualité et ont produit des dispositifs visant à réguler et/ou à signaler la qualité. Il apparait nécessaire de prendre en compte l'existence de ces dispositifs dans la réflexion sur la qualité à l'échelle des organisations prestataires. En effet, il convient d'étudier ces dispositifs pour déterminer dans quelle mesure ils contribuent à la maîtrise de la qualité des services à la personne. D'autre part, leur présentation contribue à la compréhension de la complexité du secteur, et peut donc enrichir la réflexion menée dans le cadre de cette recherche. Ces dispositifs institutionnels peuvent être distingués selon leur origine et leur statut, d'une part les dispositifs réglementaires (III.1) et d'autre part les dispositifs privés (III.2).

III.1. Les dispositifs réglementaires de régulation de la qualité

Les activités de services à domicile aux personnes vulnérables sont encadrées par deux régimes juridiques, la loi du 2 janvier 2002 portant sur le secteur médico-social[1] (régime de l'autorisation) et la loi de 2005 sur les services à la personne[2] (régime de l'agrément qualité). Les organismes prestataires de services à domicile à destination des personnes dépendantes disposent d'un droit d'option entre ces deux régimes juridiques[3], bien que le régime de l'autorisation (III.1.1) soit plus exigent que celui de l'agrément qualité (III.1.2) (Petrella & Richez-Battesti, 2010, p.279). Si la qualité est encouragée par ces cadres juridiques, elle n'est

[1] Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
[2] Loi n° 2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne
[3] Article L313-1-2 du Code de l'action sociale et des familles

pas « aidée » par les incitations fiscales du secteur qui sont attribuées aux bénéficiaires (réduction d'impôts) et aux employeurs (exonérations de charges patronales accordées à l'organisme prestataire, ou au bénéficiaire employeur en gré à gré ou en mandataire) sans contrôle sur la qualité fournie (Raymond, Roussille & Stohl, 2009, annexe 2, p.21).

III.1.1. Le régime de l'autorisation

L'autorisation est délivrée par le Président du Conseil général à un opérateur prestataire d'aide à domicile sur la base du respect de trois exigences principales :

- la prise en charge globale de l'usager et le respect de droits fondamentaux (Encadré 9) ;
- la présence de personnel qualifié au sein de la structure prestataire ;
- le principe d'une double évaluation, une autoévaluation réalisée par l'opérateur et une évaluation externe réalisée par un organisme tiers durant la période d'autorisation qui s'étend sur une période quinze ans[1].

Encadré 9. Les sept droits des usagers du secteur social et médico-social

« L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés :

1° Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité ;
2° (…) le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service à son domicile, soit dans le cadre d'une admission au sein d'un établissement spécialisé ;
3° Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché ;
4° La confidentialité des informations la concernant ;
5° L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires ;
6° Une information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que sur les voies de recours à sa disposition ;
7° La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne. »

Source : Art. L. 311-3 du Code de l'action sociale et des familles

[1] La fréquence des évaluations internes et externes a été augmentée par le décret n°2010-1319 du 3 novembre 2010 pris pour application de la loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 dite « HPST ». Durant les quinze années pour lesquelles est attribuée l'autorisation, l'opérateur doit désormais produire trois évaluations internes (une tous les cinq ans) et deux évaluations externes.

Les obligations des organismes autorisés incluent la formalisation de plusieurs outils, notamment :

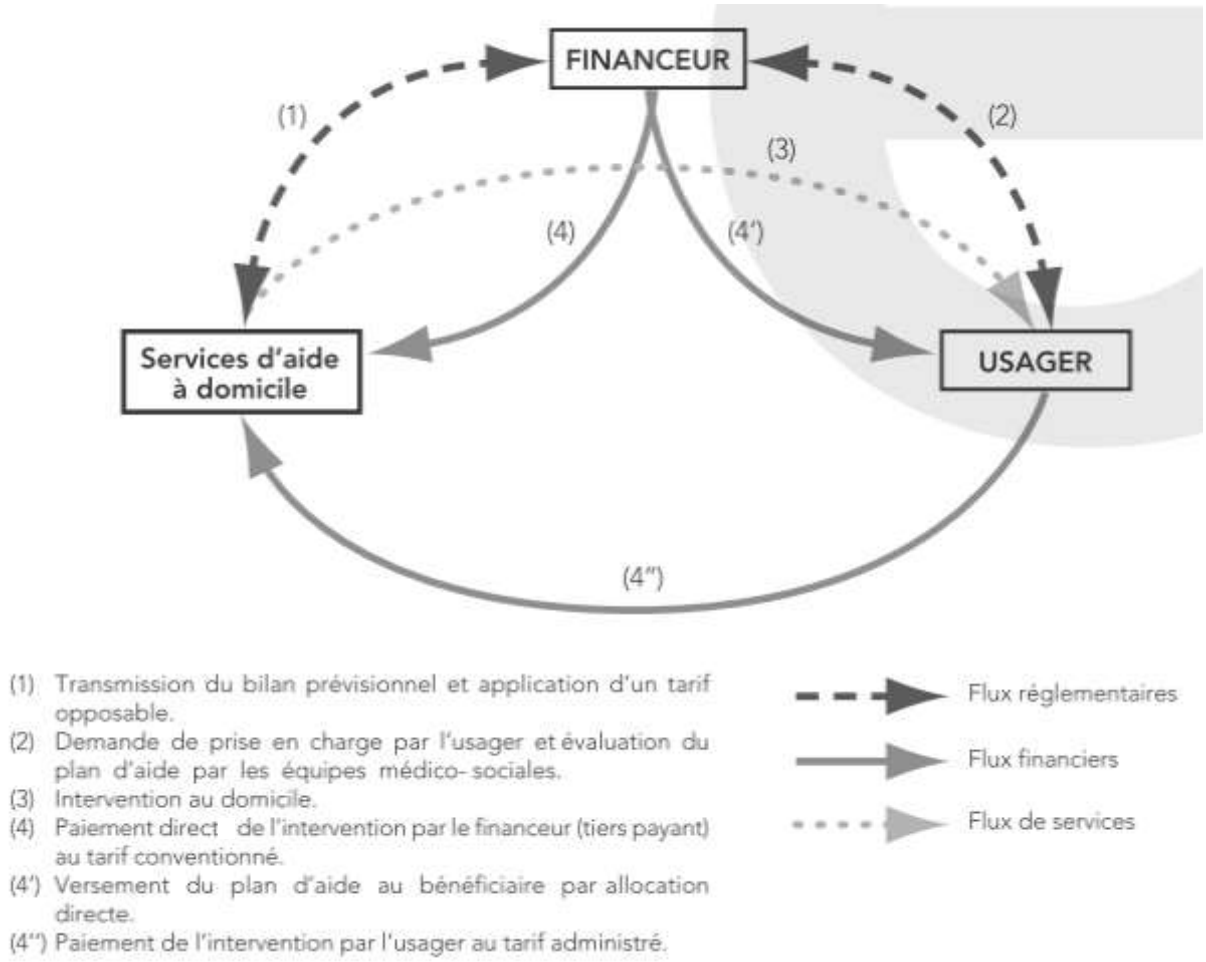
- le livret d'accueil, remis à tout bénéficiaire, et comportant un règlement de fonctionnement de la structure et la charte des droits et libertés de la personne accueillie (définie par un arrêté du 8 septembre 2003) ;
- le document individuel de prise en charge, qui mentionne les objectifs de la prise en charge, la nature des prestations adaptées à la situation du bénéficiaire et les conditions de financement de la prise en charge. Contrairement au contrat de séjour qui n'est obligatoire qu'en cas d'hébergement de la personne prise en charge, le document individuel de prise en charge n'a pas de valeur contractuelle ;
- le projet d'établissement, rédigé librement par l'organisme prestataire et portant sur ses missions et son organisation actuelle, ainsi que sur ses projets d'évolution et d'amélioration sur un horizon temporel de 5 ans.

Les organismes autorisés bénéficiant d'une des trois certifications qualité du secteur (NF Services, Qualicert et QualiSAP) sont dispensés de l'évaluation externe.

La tarification

L'autorisation entraîne une tarification par le Conseil général des services fournis par le prestataire au titre de cette autorisation, c'est-à-dire la fixation par le financeur du prix de référence que l'organisme autorisé ne peut pas dépasser (Figure 24, page suivante).

Figure 24. La procédure de tarification (Jany-Catrice et Vatan, 2011)



Source : Jany-Catrice et Vatan (2011, p.17)

La tarification s'applique aux services délivrés par les organismes intervenant sous le régime de l'autorisation départementale, mais aussi aux organismes intervenant sous le régime de l'agrément qualité pour les prestations financées par l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) pour les personnes âgées et par la Prestation en Compensation du Handicap (PCH) pour les personnes handicapées. Il existe en général un tarif de référence fixé par chaque département, servant au calcul de l'APA et de la PCH et qui s'impose par défaut à tout organisme proposant des prestations dans ce cadre. Il peut en outre exister des tarifs différenciés selon les organismes autorisés, tenant compte de leur coût de revient réel, à condition que celui-ci n'excède pas de manière démesurée ceux pratiqués par d'autres organismes fournissant des services comparables (Bony, 2008, p.2-3).

Le régime de l'autorisation et la tarification s'inscrivent ainsi dans une logique de régulation tutélaire, les services d'aide à domicile proposés dans ce cadre étant assimilable à des services publics fournis sur des marchés administrés (Haddad, 2003, p.127). Selon la typologie de Messaoudi, la convention de qualité correspondant à ces « services sociaux d'aide à domicile » est la convention de qualité relationnelle (Messaoudi, 2009, p.420).

III.1.2. Le régime de l'agrément qualité[1]

La loi de 2005 sur les services à la personne définissait deux types d'agréments : l'agrément simple et l'agrément qualité. L'agrément simple est remplacé depuis 2011[2] par une déclaration ouvrant droit aux avantages fiscaux du secteur. L'agrément qualité est obligatoire pour les services à destination des enfants de moins de trois ans, des personnes âgées de plus de 60 ans, et des personnes handicapées ou des personnes en situation de dépendance. Le cahier des charges de cet agrément est fixé par un arrêté du 24 novembre 2005[3], modifié en 2011[4], et porte notamment sur 7 points (Encadré 10).

Encadré 10. Les thèmes du cahier des charges de l'agrément qualité « services à la personne »

- Accueil physique et téléphonique ;
- présentation de l'offre aux bénéficiaires (documentation écrite, devis...) ;
- information des bénéficiaires (tarifs, démarches, financements...) ;
- formalisation de l'offre : livret d'accueil, contrat, facture ;
- modalités d'intervention ;
- recrutement, qualification et formation du personnel ;
- règles déontologiques à respecter ;
- plages horaires de présence, permanence téléphonique ;
- garantie de remplacement de l'intervenant en cas d'indisponibilité.

Source : servicesalapersonne.gouv.fr « Ce qui change en 2012 pour les services à la personne »[5]

[1] Le cahier des charges de l'agrément qualité de 2005 était en vigueur au moment de la conduite de cette recherche et notamment de la collecte des données. Les dispositions du nouvel agrément en vigueur depuis 2011 ne sont donc pas prises en compte dans cette thèse. Depuis 2011, l'agrément qualité est officiellement appelé « agrément ». L'expression « agrément qualité » est conservée dans cette thèse pour éviter les confusions, notamment dans la partie empirique, puisque c'est celle utilisée par les acteurs interrogés.

[2] Décret n°2011-1133 du 20 septembre 2011 modifiant certaines dispositions du code du travail relatives au chèque emploi-service universel et aux services à la personne.

[3] Arrêté du 24 novembre 2005 fixant le cahier des charges relatif à l'agrément « qualité » prévu au premier alinéa de l'article L. 129-1 du code du travail.

[4] Arrêté du 26 décembre 2011 fixant le cahier des charges prévu à l'article R. 7232-7 du code du travail.

[5] http://www.servicesalapersonne.gouv.fr/l-evenement-%2893619%29.cml

Comme pour l'autorisation, l'obtention de l'agrément qualité implique la formalisation d'un livret d'accueil, cependant moins contraignant que celui nécessaire à l'obtention de l'autorisation, la « charte des droits et libertés des personnes accueillies » et le « règlement de fonctionnement » n'étant pas imposés dans l'agrément qualité.

L'agrément qualité est délivré par le Préfet après examen de la candidature par l'Unité Territoriale de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) et avis du Conseil général. Comme le notent Petrella et Richez-Battesti (2010, p.279), l'agrément est délivré sur la base d'un dossier de candidature déclaratif, sans contrôle sur site, et il est fréquent qu'un organisme obtienne l'agrément malgré un avis négatif du Conseil général. L'agrément est délivré pour une durée de cinq ans et son renouvellement nécessite la validation du fonctionnement de l'organisme agréé par une évaluation externe conduite par un organisme tiers, habilité par l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux (ANESM). Les premières évaluations externes des organismes agréés ont eu lieu en 2011, aucune statistique officielle n'avait encore été publiée sur les renouvellements d'agréments qualité au moment de la rédaction de cette thèse.

Comme les organismes autorisés, les organismes agréés bénéficiant d'une certification qualité du secteur (NF Services, Qualicert ou QualiSAP) sont dispensés de l'évaluation externe ; le renouvellement de leur agrément est automatique. L'agrément qualité impose la remise d'un rapport quantitatif et qualitatif annuel d'activité de l'organisme au préfet ; le non-respect de cette règle est une cause possible de retrait de l'agrément.

Le régime de l'agrément qualité s'inscrit dans une logique marchande, le marché dans lequel exercent les organisations agrées étant appelé « marché subventionné d'organisations » (Haddad, 2003) ou « quasi-marché » (Nassaut, Nyssens & Vermer, 2008). En termes de convention de qualité, la logique affichée par les gouvernements successifs notamment depuis la création de l'agrément qualité en 2005 semble aller dans le sens de la convention de qualité technique garantie. En effet, le « Plan 2 de développement des services à la personne » lancé en 2009 a notamment pour objectif de développer la professionnalisation du secteur, en s'appuyant notamment sur des initiatives privées, comme en témoigne l'importance accordée aux certifications qualité privées du secteur, dont l'obtention vaut renouvellement automatique de l'agrément qualité. D'autre part, l'incitation à la structuration du secteur par la montée en puissance d'« enseignes nationales » multiservices soutenues par l'ANSP semble

aller dans le sens d'une diversification des activités et des publics. Ce faisceau d'indices selon lesquels la logique sous-jacente de l'agrément qualité serait celle de la convention de qualité technique garantie ne doit pas occulter la différence entre une volonté politique et la situation réelle. De fait, il semble que l'ensemble constitué par les organisations prestataires agrées soit très hétérogène, regroupant par exemple de grands réseaux de franchise multiservices et des organisations de taille beaucoup plus modeste proposant un seul type ou un petit nombre de services. Dès lors, la réalité des situations regroupées sous l'agrément qualité semble justifier la coexistence des quatre conventions de qualité identifiées par Messaoudi (2009).

Outre les deux dispositifs réglementaires que constituent l'autorisation et l'agrément qualité, il existe des dispositifs privés visant à améliorer et/ou signaler la qualité.

III.2. Les dispositifs privés de régulation de la qualité

Parmi les dispositifs développés par des acteurs privés pour favoriser le développement de la qualité dans le secteur, il existe de nombreuses initiatives isolées prenant en général la forme de labels qualité (III.2.1). Des démarches plus systématiques initiées par les principales fédérations d'organismes prestataires aboutissent au développement de référentiels qualité, validés et signalés par des certifications (III.2.2).

III.2.1. Les labels

Les labels qualité, attribués par des professionnels du secteur, représentent la validation de démarches qualité moins lourdes que les certifications. Contrairement à la certification, la labellisation n'est pas encadrée par le Code de la consommation ; les labels apportent donc a priori moins de garanties que les certifications quant à la qualité des services.

Des Conseils généraux proposent ainsi des labels, certains appuyés sur des référentiels qualité (par exemple le label « Qualité Loire Services à domicile » associé au référentiel « ELOISE », dérivé du référentiel AFNOR, attribué par le Conseil général de la Loire), d'autres représentant simplement la convention passée entre le Conseil général et certains organismes prestataires (par exemple le Conseil général des Pyrénées Orientales) (Raymond *et al.*, 2009, p.16).

Certaines fédérations d'organismes prestataires ont également créé des labels qualité et incitent leurs membres à s'engager dans des démarches qualité validées *in fine* par l'obtention

du label. La fédération d'associations d'aide à domicile ADESSA[1] a ainsi créé un label qualité en 2005, basé sur le respect de 21 critères, lequel est validé par un audit réalisé par une société extérieure dont l'indépendance vis-à-vis d'ADESSA peut cependant être questionnée (Raymond *et al.*, 2009, p.17).

Les labels qualité développés dans le secteur des services à la personne résultent d'initiatives isolées, et tendent progressivement à être remplacés par les certifications qualité.

III.2.2. Les certifications

Les certifications qualité, attribuées par des organismes indépendants appelés « organismes certificateurs », valident le respect de référentiels de normes de qualité élaborés par des professionnels du secteur et des pouvoirs publics. Dans les services à la personne, il existe à ce jour trois référentiels :

- la norme « NF X 50-056 - Services aux personnes à domicile » élaborée par l'AFNOR, donnant lieu à la certification « NF Services – Services aux personnes à domicile **»** ;
- le référentiel « Prestations de Services à la personne » élaboré par SGS ICS, donnant lieu à la certification « Qualicert » ;
- le référentiel « Qualité de service des organismes exerçant des activités de services à la personne » élaboré par Bureau Veritas, donnant lieu à la certification QualiSAP.

Les trois certifications se distinguent par le type d'organisme auquel elles sont destinées, reflet de leur processus d'élaboration. Ainsi le référentiel AFNOR a été élaboré à l'initiative du secteur associatif et sa première version est parue en 2000 (Haddad, 2003, p.215). Ce référentiel est aujourd'hui encore adopté principalement par des associations. Les deux autres référentiels émanent des deux fédérations d'entreprises du secteur. La création du référentiel Qualicert a été initiée par le SESP, qui représente les grandes entreprises de services à la personne. La première version du référentiel a été publiée en 1999 (Haddad, 2003, p.213). Le référentiel QualiSAP, plus récent (2009 pour la première version) émane d'une initiative de la FedeSAP, qui représente les TPE et les PME de services à la personne.

Outre l'orientation des référentiels en fonction du type d'organisation visée (associations pour NF Services, grandes entreprises pour Qualicert, petites et moyennes entreprises pour QualiSAP), ces référentiels se distinguent par leur niveau d'exigence.

[1] Désormais « ADESSA – A Domicile » depuis la fusion avec la fédération A Domicile en 2010

Ainsi les certifications NF Services et Qualicert sont jugées équivalentes en termes de garantie de service, alors que QualiSAP est par vocation un référentiel moins lourd et plus accessible en termes de coût. Toutes trois intègrent les spécifications du cahier des charges de l'agrément qualité et leur obtention vaut renouvellement automatique de l'agrément qualité.

Les référentiels NF Services et Qualicert sont très proches l'un de l'autre ; et ils sont très proches des exigences administratives (agrément qualité et autorisation) en terme d'exigences de qualité, mais sont en revanche plus précis quant aux modes opératoires et aux documents devant faire l'objet de contrôle (Raymond *et al.*, 2009, annexe 2, p.17).

La logique qui sous-tend ces trois certifications qualité est une volonté de professionnalisation du secteur par un effort de formalisation des pratiques et de qualification du personnel. De plus, leurs titres semblent indiquer une vocation multiservices (« services à la personne / aux personnes »). La convention de qualité sous-jacente est donc soit la convention de qualité professionnelle contractualisée, soit la convention de qualité technique garantie an sens de Messaoudi (2009).

Après examen des dispositifs réglementaires (agrément qualité, autorisation) et privés (labels et certifications) en faveur de la qualité, Raymond *et al.* (2009, p.18) soulignent leur caractère trop procédural. Pour eux, ces outils qui ont en commun l'hypothèse d'un lien entre d'une part « des procédures, des modes organisationnels, des documents », et d'autre part « une satisfaction des attentes et des besoins » qui peut être mesurée *ex-post* par des enquêtes, ne suffisent pas car ils s'inscrivent dans une approche qui est « par nature, impuissante à garantir ce qui fait la qualité du service, à savoir une attitude de l'intervenant adaptée à la situation de la personne dépendante ». Cette analyse converge avec celle développée précédemment, qui a souligné l'importance de la dimension relationnelle et du comportement de l'intervenant dans la qualité offerte comme dans la qualité perçue, ainsi que la limite des démarche de formalisation des actions, peu adaptée à ces activités dont le contenu ne peut être entièrement défini *ex-ante*. Il faut cependant noter que ces dispositifs (à l'exception peut-être de certains labels) comportent tous un volet dédié au recrutement et à la qualification du personnel, ce qui participe d'une forme de contrôle informel et va dans le sens de l'analyse développée précédemment autour de l'apport des contrôles intériorisés pour le contrôle de la qualité des services à la personne.

Synthèse de la section 2

L'étude de la littérature sur le contrôle organisationnel a montré l'intérêt de ce courant de recherche pour traiter la problématique du contrôle de la qualité dans le contexte des services à la personne. Ainsi l'étude des principales typologies de modes de contrôle et de travaux traitant de la problématique du contrôle à distance a permis de souligner les caractéristiques de ces modes de contrôle et d'évaluer leur contribution potentielle au contrôle de la qualité dans le contexte particulier des services à la personne. Deux caractéristiques essentielles de ces activités influencent leur qualité et entraînent des implications en termes de contrôle :

- la place prépondérante de l'interaction bénéficiaire-intervenant dans la production du service et de la dimension relationnelle dans la formation de la qualité génère une forte incertitude face à laquelle les contrôles formels semblent peu adaptés. En effet, ni la définition d'objectifs, ni la formalisation du contenu du travail (procédures) ne semblent pouvoir être exercées de manière suffisamment précise pour garantir la maîtrise de la qualité sur cette partie centrale de la production du service ;
- la distance spatiale entre la source du contrôle et le lieu où est réalisé l'essentiel de la prestation, c'est-à-dire le domicile du bénéficiaire, limite les possibilités de contrôle direct. Dès lors, un contrôle indirect peut être exercé par le recours à une technologie de contrôle à distance (par exemple le pointage par téléphone) et surtout en déléguant une partie du contrôle au bénéficiaire. Cependant ces formes de contrôle ne sont pas entièrement satisfaisantes notamment parce qu'elles sont incomplètes. En effet, aucune technologie ne permet de contrôler à distance et à tout moment le contenu ou le résultat des interventions. D'autre part, le contrôle délégué au bénéficiaire est un contrôle exercé du point de vue de celui-ci, il s'agit donc d'un contrôle de la qualité perçue, pas de la qualité offerte.

Dans ces conditions, les contrôles intériorisés semblent particulièrement adaptés au contrôle de la qualité. Ils présentent toutefois des limites, dont leur caractère informel qui en fait des mécanismes de contrôle plus difficiles à mettre en œuvre pour le management. Il semble alors souhaitable d'envisager le contrôle de la qualité des services à la personne sous forme de combinaison de modes de contrôle, associant contrôles intériorisés informels et contrôles formels.

La présentation des dispositifs réglementaires (autorisation départementale et agrément qualité) et privés (labels, référentiels de certification qualité) de régulation de la qualité existant sur le secteur a montré que ceux-ci sont principalement conçus sur une logique de

contrôle formel, ce qui semble limiter leur contribution au contrôle de la qualité des activités de services à la personne, au regard de l'analyse développée précédemment.

L'analyse en termes de conventions de professionnalité (Ribault, 2008) et de conventions de qualité (Messaoudi, 2009) enrichit la réflexion menée dans la présente recherche. Ces conventions peuvent d'une part constituer des mécanismes de contrôle intériorisés pour les acteurs qui y adhèrent. D'autre part, elles sont autant de représentations du métier d'intervenant (conventions de professionnalité) et de la qualité des services à la personne qui peuvent contribuer à comprendre les choix opérés par les différents acteurs du secteur (régulateurs publics et privés, financeurs, organisations prestataires) en termes de pratiques visant à contrôler la qualité au niveau des organisations prestataires ou du secteur.

Conclusion du chapitre 2

Faisant suite à un premier chapitre dédié à l'étude de l'organisation des services à la personne en tant que secteur économique et de leurs spécificités en tant qu'activités de service, ce deuxième chapitre avait pour vocation d'explorer la littérature académique sur les problématiques de la qualité de service et du contrôle organisationnel pour traiter la question du contrôle de la qualité dans le contexte des services à la personne.

La section 1, consacrée à l'étude de la problématique de la qualité de service, a permis d'explorer le concept de qualité perçue et le problème de sa mesure, ainsi que de mettre en avant la nécessaire complémentarité entre qualité offerte (point de vue du prestataire) et qualité perçue (point de vue du client), dans une approche processuelle de la qualité de service. La prise en compte des particularités des services à la personne, en particulier l'importance de la dimension relationnelle dans la production du service et l'évaluation de sa qualité, ainsi que la distance entre l'organisme prestataire et le lieu où est réalisé l'essentiel de la servuction, implique une approche de la gestion de la qualité spécifique pour ces activités.

La littérature sur le contrôle organisationnel a été étudiée dans la section 2, en privilégiant la problématique du contrôle à distance, essentielle dans le cas des services à la personne. L'étude des principales typologies de modes de contrôle montre que les contrôles formels

semblent peu adaptés au contexte des services à la personne, notamment à cause de l'incertitude liée au fait que la spécification et la production du service, de même que l'évaluation de sa qualité, reposent largement sur la relation entre le bénéficiaire et le personnel en contact, en particulier l'intervenant. Les contrôles intériorisés apparaissent alors particulièrement adaptés pour orienter le comportement des intervenants pour influencer la qualité offerte et perçue. Toutefois, plusieurs travaux montrent que si les contrôles informels permettent de dépasser certaines limites des contrôles formels, c'est sur la complémentarité entre mécanismes formels et informels que repose l'efficacité du contrôle dans les situations où le contrôle formel seul est peu adapté.

Le processus de production des services à la personne associant des étapes reposant sur la qualité de la relation bénéficiaire-personnel en contact, ne pouvant être standardisée (qualité *de* service), et d'autres reposant sur la qualité des processus formalisés du prestataire (qualité *du* service), l'approche fondée sur des combinaisons de contrôles formels et informels apparaît nécessaire pour garantir la maîtrise de ces prestations.

Enfin, les approches conventionnalistes mobilisées par certains auteurs dans le contexte des services d'aide à domicile semblent particulièrement fructueuses. En mettant en lumière les différentes représentations de ces activités et de leur qualité, les conventions de professionnalité (Ribault, 2008) et de qualité (Messaoudi, 2009) contribuent à la compréhension des pratiques des acteurs en matière de contrôle de la qualité de service. En outre, en tant que représentations partagées, les conventions peuvent constituer des mécanismes de contrôle informels qui orientent les comportements des individus qui y adhèrent.

Dans cette perspective, les dispositifs réglementaires (autorisation départementale et agrément préfectoral) et privés (labels qualité et référentiels de certification) de régulation de la qualité au niveau institutionnel s'inscrivent dans des conventions qui privilégient une approche procédurale du contrôle de la qualité, *a priori* peu adaptée à la dimension relationnelle de ces activités.

Synthèse de la revue de littérature

L'étude de la littérature a permis de mettre en avant plusieurs éléments pertinents pour traiter la problématique du contrôle de la qualité des services à la personne. La mise en évidence des spécificités des activités de services à la personne par rapport aux autres services en général (I) est un préalable nécessaire à l'examen de la question de leur qualité (II) et de son contrôle (III).

I. Les caractéristiques des services à la personne

L'étude de la littérature sur les services à la personne présentée au chapitre 1 a fait ressortir des caractéristiques spécifiques de ces activités. En premier lieu, les SAP sont des services fortement personnalisés et comportant pour la plupart une forte composante relationnelle. Il s'agit en fait d'activités très hétérogènes qui interviennent sur des cibles variées (humaine et/ou matérielle et/ou immatérielle) et mobilisent le bénéficiaire comme ressource à des degrés divers (de la simple spécification de la demande à la participation physique et/ou intellectuelle à la réalisation du service). En particulier, les activités d'aide à domicile à destination des personnes âgées et des personnes handicapées semblent devoir être distinguées des autres activités de SAP, en raison de la vulnérabilité de ces bénéficiaires et d'une organisation différente au niveau du secteur (présence de financeurs). D'autre part, la relation de SAP fait intervenir trois acteurs principaux : le bénéficiaire, l'intervenant et l'organisme offreur. Cette relation peut être élargie à d'autres acteurs : bénéficiaires indirects, financeurs, fédérations professionnelles, prescripteurs, certificateurs, organismes de régulation et de tutelle qui apparaissent pour la plupart susceptibles de jouer un rôle dans la définition, sinon dans le contrôle, de la qualité de service.

II. Les enseignements de la littérature sur la qualité de service appliquée au contexte des SAP

L'étude croisée de la littérature sur la qualité de service et des spécificités des activités de services à la personne fait ressortir plusieurs points clés pour la gestion de leur qualité. La

qualité perçue s'articule autour d'une dimension technique et d'une dimension relationnelle. Bien que faisant l'objet d'un grand nombre de travaux dans la littérature, la mesure de qualité perçue apparaît insuffisante pour gérer la qualité de service. Une approche plus complète consiste à tenir compte de la complémentarité entre la qualité offerte (point de vue du prestataire) et la qualité perçue (point de vue du client), en envisageant la qualité de service comme un processus. Dans le cas des services à la personne, la qualité apparaît comme un construit faisant intervenir *a minima* les trois acteurs de la relation de service à la personne (bénéficiaire, intervenant, organisme offreur). Dans les services aux personnes vulnérables, la qualité fait également intervenir d'autres acteurs tels que les financeurs, les fédérations professionnelles, les certificateurs et les institutions qui définissent et attribuent les dispositifs publics de signalisation de la qualité (le législateur, les Conseils généraux, les DIRECCTE). La distinction entre attentes exprimées par le bénéficiaire et besoins détectés par l'organisme offreur apparaît également importante.

III. Les apports du contrôle organisationnel à la maîtrise de la qualité des SAP

L'étude des principales typologies de modes de contrôle montre que les contrôles formels semblent peu adaptés au contexte des services à la personne notamment du fait de l'incertitude liée à leur fort degré de personnalisation. Les contrôles intériorisés apparaissent alors susceptibles de pallier les insuffisances des contrôles formels. L'adoption d'une approche combinant contrôles formels et informels apparaît ainsi nécessaire pour garantir la qualité des activités de services à la personne.

Enfin, les approches conventionnelles mobilisées par certains auteurs dans le contexte des services d'aide à domicile mettent en lumière différentes représentations de ces activités et de leur qualité dans les discours des acteurs. La prise en compte de ces conventions apparaît susceptible d'enrichir la compréhension des pratiques de contrôle de la qualité déployées dans le secteur. Dans cette perspective, les dispositifs réglementaires (autorisation départementale et agrément préfectoral) et privés (labels qualité et référentiels de certification) de régulation de la qualité au niveau institutionnel s'inscrivent dans des conventions qui privilégient une approche procédurale du contrôle de la qualité, a priori peu adaptée à la dimension relationnelle de ces activités.

Chapitre 3. Objectifs et design de la recherche

Introduction au chapitre 3

L'étude de la littérature académique a apporté des éléments de réponse à la question de recherche centrale de cette thèse. Toutefois, la relative nouveauté de la problématique au plan théorique, émergeant du croisement de deux courants de recherche (la qualité de service d'une part et le contrôle organisationnel d'autre part), ainsi que le faible nombre de travaux traitant en sciences de gestion des activités de services à la personne, confèrent à cette recherche un caractère exploratoire. Il apparaît dès lors indispensable de solliciter l'expérience du terrain en vue de contribuer à une littérature qui apparaît incomplète au regard de la question de recherche posée. La réalisation d'une recherche empirique nécessite en premier lieu de conduire une réflexion sur ses objectifs, ainsi que sur la manière d'aborder le terrain.

La présentation du *design* de la recherche est menée selon trois axes. Le premier volet de la réflexion porte sur la formulation de propositions destinées à être confrontées au terrain, ainsi que d'objectifs assignés à la recherche empirique en vue d'éprouver ces propositions (Section 1). Le positionnement épistémologique du chercheur est ensuite précisé (Section 2), ainsi que les principes de la démarche empirique et les choix méthodologiques retenus (Section 3).

Section 1. Les objectifs et l'opérationnalisation de la recherche

La démarche générale de cette recherche consiste, à partir de l'étude préalable de la littérature qui a été conduite dans les chapitres 1 et 2, à étudier les pratiques des acteurs - principalement les organismes offreurs de services à la personne - en matière de contrôle de la qualité de service. Il s'agit donc de réaliser une étude empirique afin de répondre à un problème à la fois théorique (la problématique du contrôle de la qualité de service) et managérial (comment un organisme offreur de services à la personne peut-il contrôler la qualité de ses prestations ?). Pour aborder le terrain, il convient de construire une démarche empirique. La formulation de propositions permet de faire le lien entre une question de recherche, les enseignements de la littérature et le terrain (I). La définition des objectifs de la recherche empirique permet d'opérationnaliser l'approche du terrain (II).

I. Questions de recherche et propositions

L'objectif de cette recherche consiste à répondre à la question suivante :
- comment contrôler la qualité des services à la personne ?
Les enseignements de l'étude de la littérature sur les services à la personne, sur la qualité de service et sur le contrôle organisationnel réalisée respectivement dans les chapitres 1 et 2 permet de formuler des propositions. Ces propositions pourront dans un second temps être éprouvées dans le cadre d'une démarche empirique.

L'étude de la littérature a permis de souligner le caractère processuel du contrôle, qui s'articule autour de trois moments : avant l'action, pendant l'action et après l'action. Dans le cas du contrôle de la qualité, ces moments correspondent au contrôle des intrants, au contrôle des processus, au contrôle de la qualité offerte et de la qualité perçue. D'autre part, la réflexion a porté sur la contribution attendue des différents modes de contrôle à la gestion de la qualité dans le contexte des services à la personne. Ainsi certains modes de contrôle apparaissent plutôt adaptés au contrôle des intrants (marchés-jugements, contrôle des comportements par les règlements et les procédures), d'autres au contrôle des processus (contrôle personnel, contrôles intériorisés), d'autres enfin à la qualité offerte et à la qualité perçue (contrôle des résultats). De plus l'analyse de la littérature montre que plusieurs modes de contrôle peuvent s'exercer conjointement. S'agissant du contrôle de la qualité, la prise en

compte de la distinction entre qualité *de* service et qualité *du* service suggère une complémentarité entre des mécanismes formalisés déployés lors de la conception du service, mais ne pouvant suffire à prévoir tous les cas de figure, et des mécanismes informels pouvant orienter les comportements lors de la réalisation des prestations. L'ensemble de ces éléments suggèrent ainsi un contrôle de la qualité de service mobilisant plusieurs modes de contrôle.

P1 : le contrôle de la qualité des services à la personne est hybride en ce qu'il résulte d'une combinaison de modes de contrôle

Plusieurs acteurs interviennent plus ou moins directement dans la réalisation d'une prestation de SAP. En premier lieu, l'interaction entre l'intervenant et le bénéficiaire joue un rôle central dans la production du service et, en conséquence, de sa qualité. La mesure de qualité perçue repose d'ailleurs sur le bénéficiaire. Le personnel en contact peut être distingué selon deux niveaux : celui qui assure la réalisation de l'intervention au domicile du bénéficiaire (l'intervenant) et celui qui évalue les attentes et besoins du bénéficiaire particulier et assure la coordination des interventions et leur suivi (le coordinateur ou responsable de secteur). Ces éléments appuient donc l'argument selon lequel le bénéficiaire (et éventuellement des bénéficiaires indirects) et le personnel en contact (intervenants et coordinateurs) jouent un rôle dans le contrôle de la qualité de service. D'autre part, le contrôle de la qualité amont, ou qualité *du* service, repose sur la conception du service et la mise en œuvre de démarches qualité au niveau des services fonctionnels (marketing, production, GRH, qualité) en *back-office* des OSAP. Enfin, d'autres acteurs semblent pouvoir être impliqués dans la relation de service, et influencer ainsi la qualité *du* ou *de* service. Ainsi, les institutions de régulation et de tutelle, de même que les organismes à l'origine des référentiels de certification qualité, en définissant des règles, peuvent influencer la qualité *du* service. Les financeurs, en intervenant parfois dans la définition des besoins des bénéficiaires (cas des Conseils généraux dans le cadre des prises en charge APA et PCH), peuvent également influencer la qualité *de* service.

P2 : Le contrôle de la qualité des services à la personne résulte de l'interaction de plusieurs acteurs internes et externes à l'organisme offreur.

Enfin, la littérature sur les services à la personne montre que les différentes activités regroupées sous ce nom sont en fait très hétérogènes quant aux publics visés (degré de vulnérabilité variable), aux cibles des transformations opérées (humaine et/ou matérielle et/ou immatérielle), au degré de participation attendu du bénéficiaire (de la simple mise à

disposition du domicile pour les services d'entretien ménager à la participation active du bénéficiaire pour l'aide à domicile, le soutien scolaire ou la garde d'enfants), au degré d'ambiguïté des objectifs (peu ambigus lorsque attentes et besoins se confondent, très ambigus dans le cas contraire) et à l'influence plus (services d'aide à domicile) ou moins (autres services à la personne) grande des institutions de régulation et de tutelle et des financeurs. Cette grande hétérogénéité des SAP qui touche leur système de production et les objectifs qui lui sont assignés apparaît susceptible d'influencer la définition, voire le contrôle de la qualité de service.

P3 : La définition et le contrôle de la qualité des services à la personne varient selon l'activité considérée

La validation ou l'infirmation de ces propositions résultera de leur confrontation au terrain. Afin d'aborder celui-ci, il convient de définir les objectifs qui vont orienter la recherche empirique.

II. Objectifs de la recherche empirique

Afin de répondre à la question de recherche et d'éprouver les propositions issues de l'étude de la littérature académique, il apparaît nécessaire dans un premier temps d'identifier les étapes qui constituent le processus de servuction des services à la personne. Il convient également de recueillir le point de vue des organismes offreurs à la fois sur leur définition de la qualité et sur leurs pratiques de contrôle de la qualité. Puisque la relation de service à la personne est triangulaire et associe, outre l'organisme offreur, le bénéficiaire et l'intervenant, il semble nécessaire de recueillir également le point de vue de ces deux catégories d'acteur. Il apparaît également souhaitable d'élargir la perspective au point de vue d'autres acteurs susceptibles d'influer sur la qualité de service, en particulier les financeurs. Enfin, la confrontation de la proposition 3 à la réalité des faits impose de collecter des données relatives à plusieurs activités de services à la personne. En particulier, la comparaison des services d'aide à domicile et des autres services à la personne apparaît nécessaire pour étudier l'influence de la distinction entre attentes et besoins sur la qualité de service.

Outre les objectifs de la recherche empirique, il convient de clarifier la perspective épistémologique dans laquelle le chercheur inscrit sa démarche.

Section 2. Le positionnement épistémologique de la recherche

L'explication par le chercheur de sa position vis-à-vis de son « objet » de recherche est nécessaire pour évaluer la validité de la connaissance produite et son caractère cumulable (Perret & Séville, 2007, p.13). La réflexion vise alors à clarifier tant la relation entre l'observateur (le chercheur) et l'« objet de recherche[1] » (épistémologie) que la manière dont il envisage le « réel » (ontologie) (Giordano, 2003, p.18). Perret et Séville (2007) recommandent ainsi que le chercheur positionne sa démarche en répondant notamment à trois questions :

« - quelle est la nature de la connaissance produite ?

- comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?

- quelle est la valeur et le statut de cette connaissance ? »

Ces trois questions permettent en particulier de positionner la démarche du chercheur par rapport aux grandes « traditions de recherche » (Miles & Huberman, 2003) ou « paradigmes épistémologiques » communément identifiés dans les sciences de l'organisation : positivisme, interprétativisme et constructivisme.

En matière de nature de la connaissance produite, la présente recherche s'inscrit dans une perspective considérant que la « réalité » observée dépend de l'observateur. L'une des prémisses est ainsi l'hypothèse relativiste qui considère l'« objet » de recherche comme un phénomène et non comme une donnée objective. La connaissance produite apparaît alors subjective et contextuelle.

Le processus de création de connaissances mobilisé consiste pour le chercheur à comprendre le phénomène étudié à travers les interprétations qu'en font les acteurs, et non à découvrir une réalité qui serait extérieure au chercheur ou à participer à la construction de la réalité avec les acteurs. Il s'agit donc de « retrouver les significations locales » (Perret & Séville, 2007, p.24) (situées dans l'espace et dans le temps) que les acteurs donnent à l'« objet » de recherche.

En matière de critères de validité de la connaissance produite, cette recherche s'inscrit dans une perspective idiographique, consistant à étudier des phénomènes singuliers et à tenter de les comprendre en tenant compte de leur contexte. D'autre part, l'accès aux phénomènes étudiés tels qu'ils sont interprétés par les acteurs suppose que le chercheur s'approprie le langage de ces acteurs et fait plus généralement appel à sa capacité d'empathie.

[1] L'usage de guillemets est de mise tant ces termes sont connotés en termes d'approches de recherche (Giordano, 2003).

L'ensemble de ces éléments positionnent la présente recherche dans une tradition interprétativiste visant à comprendre les phénomènes étudiés, plutôt que de les expliquer (tradition positiviste) ou de les construire (posture constructiviste) (Perret & Séville, 2007, p.14).

Dans cette perspective, le chercheur n'est pas davantage « détaché » des phénomènes étudiés que les acteurs qui lui permettent d'y accéder ; comme eux, il a sa propre compréhension, ses propres convictions, ses propres orientations conceptuelles (Miles & Huberman, 2003, p.22).
Il tient alors compte de sa propre subjectivité tout en la contrôlant (Gomez, 1997, cité par Giordano, 2003).

Section 3. Une recherche exploratoire mobilisant une méthodologie qualitative

Compte tenu des objectifs de la recherche empirique identifiés dans la section 1 et du positionnement du chercheur présenté dans la section 2, une démarche empirique a été conçue autour d'une approche qualitative (I) associant plusieurs méthodes de collecte de données (II). Le traitement et l'analyse de ces données sont réalisés à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives (III).

I. Les principes de la démarche empirique

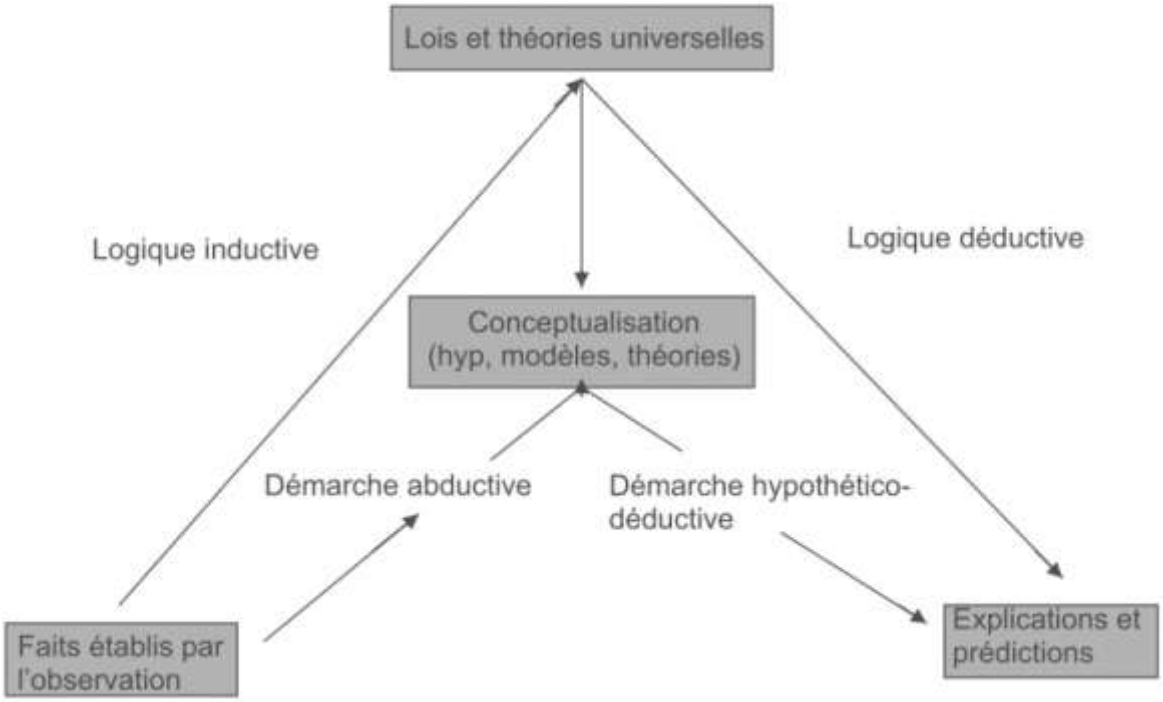
La démarche empirique développée dans le cadre de cette thèse mobilise une approche qualitative (I.1). La stratégie d'accès au terrain associe plusieurs méthodes visant à recueillir le point de vue des différents acteurs identifiés comme pertinents vis-à-vis de la question de recherche (I.2).

I.1. Une recherche à visée exploratoire mobilisant une approche qualitative

La présente recherche est exploratoire au sens où elle envisage de proposer des « résultats théoriques novateurs », par opposition à une démarche de test empirique d'un objet théorique

(Charreire Petit & Durieux, 2007, p.58). En effet, la problématique de la recherche - le contrôle de la qualité de service - est appréhendée au plan théorique davantage comme une construction s'appuyant sur le rapprochement de deux courants de recherche (la qualité de service d'une part, le contrôle organisationnel d'autre part) développés dans des disciplines distinctes (principalement le marketing et la gestion de production d'une part, la sociologie des organisation, l'économie et le contrôle de gestion d'autre part), plutôt que dans un cadre conceptuel unique stabilisé par l'accumulation de travaux académiques adoptant une même perspective. En outre, le contexte dans lequel cette problématique est étudiée, les activités de services à la personne, est peu étudié en sciences de gestion. La démarche adoptée consiste à procéder par allers retours entre des observations réalisées sur le terrain et des connaissances théoriques. La perspective retenue est ainsi l'exploration hybride (Charreire Petit & Durieux, 2007, p.72), caractéristique d'une démarche abductive (Figure 25).

Figure 25. Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : Charreire Petit et Durieux (2007, p.64) ; adapté de Chalmers (1987)

Le chercheur dispose d'un choix entre deux approches, pouvant éventuellement être utilisées de manière complémentaire, en ce qui concerne l'accès au terrain et l'analyse des données empiriques collectées : l'approche qualitative et l'approche quantitative. Si l'approche

quantitative est généralement considérée comme garantissant une plus grande validité externe (possibilité de généralisation) des résultats obtenus, l'approche qualitative offre davantage de garanties quant à la validité interne (crédibilité par rapport au terrain étudié) des résultats. En outre, le fait d'étendre une étude qualitative à plusieurs contextes permet d'accroître la validité externe des résultats (Baumard & Ibert, 2007, p.100). D'autre part, si le choix d'une approche qualitative apparaît peu adapté à une démarche visant à tester une théorie, une telle approche apparaît plus efficiente dans une démarche exploratoire visant à construire de la connaissance à partir du terrain. S'il apparaît peu pertinent de considérer qu'à l'approche quantitative correspond nécessairement un positionnement positiviste et que l'approche qualitative renvoie systématiquement à une approche interprétativiste ou constructiviste (Giordano, 2003, p.22 ; Royer & Zarlowski, 2007, p.148), l'approche qualitative apparaît cependant privilégiée dans les recherches inscrites dans une approche interprétativiste.

L'ensemble de ces raisons justifie le choix dans la présente recherche d'une démarche qualitative, adoptée pour étudier les pratiques de contrôle de la qualité dans les services à la personne.

I.2. Une stratégie d'accès au terrain associant plusieurs méthodes

S'agissant d'une recherche à visée exploratoire dont l'objectif consiste à recueillir les points de vue de plusieurs catégories d'acteurs (organismes offreurs, intervenants, bénéficiaires, financeurs) et à comparer pour chaque catégorie les différences entre plusieurs activités de services à la personne, mais aussi entre plusieurs statuts d'organisations (CCAS, associations, entreprises) et plusieurs régimes juridiques (mandataire, prestataire, autorisation départementale, agrément qualité), la stratégie d'accès à l'« objet » de recherche a été conçue en associant plusieurs méthodes de collecte de données.

Concernant la prise en compte du point de vue des organismes offreurs, les dirigeants, ou les responsables qualité lorsqu'ils existent, ont été identifiés comme les mieux placés pour répondre à des questions portant sur la définition de la qualité de service et les pratiques de contrôle de cette qualité. La collecte de ces données est réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs. La taille de l'échantillon retenu est relativement large pour une approche qualitative ; elle répond à des objectifs de réplication théorique et de saturation. En effet, plus le nombre de conditions supposées influencer le phénomène étudié est grand, plus le nombre de cas étudiés doit être important (Royer & Zarlowski, 2007, p.220). En outre, le choix du nombre d'entretiens réalisés tient compte du principe de saturation. La collecte de données a

ainsi été arrêtée lorsqu'il est apparu que les derniers entretiens n'apportaient pas d'information nouvelle. Le fait de n'avoir pas réussi à rencontrer de dirigeants de certaines organisations[1] présentant un intérêt du point de vue de la question de recherche, ainsi que l'absence de recueil du point de vue des coordinateurs (à une exception près) nuancent l'application du principe de saturation théorique et constituent ainsi une limite de la recherche empirique (Tableau 18).

Tableau 18. Synthèse des données collectées par rapport aux objectifs de la recherche empirique

	Régime juridique			Mode d'intervention		Activités de services à la personne				
							SAP			
	Autonsation	Agrément qualité	Agrément simple (déclaration)	Prestataire	Mandataire	SAD	Entretien ménager	Garde d'enfants	Soutien scolaire	Autres activités de SAP
Bénéficiaires	?	?	X	Comm	Comm	Comm	X + Comm	Comm	X + Comm	-
Intervenants	?	?	X	Comm	Comm	Comm	Comm	Comm	Comm + Obs	-
Coordinateurs					(x)	-	-	-	(x)	-
Dirigeants de CCAS	-	X	n.a.	X	n.a.	X	n.a.			
Dirigeants d'associations	X	X	(x)	X	X	X	peu pertinent			
Dirigeants d'entreprises	n.a.	X	X	X	X	X	X	-	X	(x)
Financeurs publics						X	n.a.			
Financeurs privés*						-				
Fédérations d'OSAD publics						-	n.a.			
Fédérations d'associations						X	n.a.			
Fédérations d'entreprises						-				
Acteurs institutionnels publics						X				
Acteurs institutionnels privés**						-	-	-	X***	-

* Assisteurs, employeurs… ** Certificateurs, lobbys, journalistes… *** Auteur d'une étude sectorielle

Légende

X	Données collectées par entretiens
(x)	Données partiellement collectées par entretiens
Comm	Données collectées par commentographie
Obs	Données collectées par observation participante
n.a.	Non applicable
-	Données non collectées
?	Détail non connu

	Limite importante de la recherche empirique
	Limite moyennement importante de la recherche empirique
	Limite peu importante de la recherche empirique

Source : auteur

[1] Certains acteurs identifiés comme pertinents pour la recherche n'ont pas répondu aux sollicitations du chercheur, d'autres n'ont finalement pas donné suite au moment de convenir d'un rendez-vous, malgré un premier contact favorable.

Des entretiens ont aussi été réalisés auprès de représentants de financeurs publics, d'acteurs institutionnels publics et de fédérations d'organismes offreurs (associations), ces organisations apparaissant susceptibles d'influencer les pratiques des organismes offreurs en termes de contrôle de la qualité de service. La méthode adoptée pour recueillir les points de vue des organismes offreurs s'apparente ainsi à l'étude de cas multiples. Elle s'en distingue en revanche par une moins grande immersion du chercheur dans chaque cas. En effet, pour chaque organisme offreur étudié, la collecte de données a été réalisée de manière ponctuelle et auprès d'un seul acteur, généralement le dirigeant ou plus rarement un responsable qualité. Si le chercheur s'est attaché à comprendre le contexte historique et organisationnel des organismes étudiés avant (documentation sur l'organisme), pendant (questions sur l'histoire de l'organisme) et après les entretiens (nouvelle documentation pour compléter les informations sur l'organisme, consultation des documents remis lors des entretiens), la profondeur d'analyse développée pour chaque cas ainsi que la faible mise en œuvre du principe de triangulation de données (par exemple le point de vue des coordinateurs n'est pas recueilli sauf partiellement dans un cas) ne permettent pas de qualifier la méthode employée d'« étude de cas », au sens où elle est généralement présentée dans les travaux consacrés aux méthodes de recherche. L'accès au point de vue des intervenants et des bénéficiaires a nécessité une stratégie différente, en particulier du fait de la difficulté d'accès à ces acteurs. Outre quelques entretiens réalisés auprès de bénéficiaires, la stratégie d'accès au terrain a ainsi consisté à mettre en œuvre une méthode inspirée de la netnographie, qualifiée de « commentographie ». Ces méthodes ont été complétées par de l'observation, participante et non-participante, ainsi que par une étude documentaire. Concernant la triangulation des données, les témoignages de bénéficiaires et d'intervenants permettent de mettre en perspective les discours de certains dirigeants. Néanmoins ce type de triangulation n'est possible que pour certains organismes offreurs, généralement ceux dont la taille est la plus importante, d'autant que les témoignages, en particulier d'intervenants, ne mentionnent pas systématiquement le nom de l'organisme auquel ils font référence. Si le principe de triangulation des données est imparfaitement appliqué à l'échelle des organismes offreurs, il est en revanche davantage mis en pratique à l'échelle des principales activités étudiées : SAD, entretien ménager et soutien scolaire.

Le dispositif de recherche mobilisé pour accéder au terrain répond à la fois aux objectifs de la recherche et à des considérations pragmatiques visant à dépasser les difficultés rencontrées dans la collecte des données. En adoptant un dispositif fondé sur l'étude peu profonde d'un

nombre de cas relativement grand (26 organismes offreurs ont fait l'objet d'au moins un entretien avec le dirigeant et/ou d'observation participante), la recherche empirique présente un potentiel de validité interne moins grand qu'une étude de cas traditionnelle mais plus grand qu'une étude quantitative. La validité externe potentielle de cette recherche est en revanche plus grande que celle des études de cas portant généralement sur un plus petit nombre de cas, et plus faible que celle d'une étude quantitative. Concernant la possibilité de généralisation, le dispositif de recherche adopté, de nature qualitative, conduit à envisager une généralisation analytique et en aucun cas statistique des résultats obtenus (Yin, 2003). Plus qu'une généralisation des résultats à l'ensemble de la population mère, cette recherche cible la compréhension d'un phénomène à travers l'étude des pratiques d'un petit nombre d'organismes offreurs, considérés en raison de leurs caractéristiques (notamment leurs taille, âge, forme juridique, mode d'intervention, régime juridique, activités proposées) comme représentatifs, à titre analytique et non statistique, de la population étudiée (l'ensemble des organismes offreurs de services à la personne, soit environ 20 000 organisations). La question de la transférabilité des résultats doit être évaluée indépendamment de celle de la possibilité de généralisation (Drucker-Godard, Ehlinger & Grenier, 2007, p.286-287). Dans le cas de la présente recherche, l'ancrage des résultats dans le contexte des services à la personne apparaît potentiellement fort, compte tenu des fortes spécificités à la fois des activités étudiées (services présentant une forte dimension relationnelle et réalisés à distance de l'organisation étudiée) et de leur contexte historique, social, culturel et juridique. Les possibilités de transférabilité des résultats apparaissent ainsi limitées. Il conviendra alors d'apprécier individuellement la capacité des résultats obtenus, par exemple concernant la définition de la qualité ou les pratiques de contrôle, à être transférés dans d'autres contextes.

II. La collecte des données

Les données empiriques ont été recueillies par quatre canaux : « commentographie » (II.1), entretiens semi-directifs (II.2), observation participante et non-participante (II.3), et étude documentaire (II.4).

II.1. La « commentographie »

L'un des objectifs de cette recherche était de croiser les points de vue des différents acteurs concernés par la qualité dans les services à la personne, afin de répondre à une double

exigence méthodologique et spécifique à l'objet de recherche. Au plan méthodologique, cette volonté d'étudier l'objet de recherche à travers des points de vue différents s'inscrit dans une démarche de « triangulation » de données, qui permet d'obtenir une corroboration (Miles & Huberman, 2003, p.481). D'autre part, la volonté de prendre en compte le point de vue de plusieurs acteurs quant à la qualité dans les activités d'aide à domicile fait écho au risque souligné par Petrella et Richez-Battesti (2010, p.290) d'une définition étroite de la qualité des services à la personne. Selon elles, le modèle de la qualité porté notamment par les entreprises du secteur ne reflète pas la « mission d'intérêt général » portée par ces services.

La collecte des points de vue doit donc *a minima* porter sur les trois acteurs clés de la relation de service à la personne : le bénéficiaire, l'intervenant et l'organisme offreur. Or s'il est assez aisé en théorie pour le chercheur d'accéder aux organismes offreurs qui peuvent être identifiés pour mener des entretiens auprès de leur membres, il en va différemment des bénéficiaires et des intervenants. La solution a donc consisté à recueillir leur point de vue exprimé spontanément sur des sites participatifs et des forums sur Internet. La méthode employée s'apparente à la « netnographie », bien qu'elle ne puisse pas être qualifiée comme telle. La netnographie est une méthode d'enquête qualitative qui consiste pour le chercheur à s'immerger dans des communautés virtuelles de consommation afin d'étudier les actes communicationnels de leurs membres (Bernard, 2004). La netnographie est une méthode dérivée de l'ethnographie, elle implique que le chercheur participe à la communauté qu'il souhaite étudier (Kozinets, 2002). La méthode adoptée pour la présente étude de cas ne satisfait pas ce principe. Les données ont certes été en partie collectées dans des communautés virtuelles (en particulier les forums consacrés aux métiers de l'aide à domicile), mais sans faire l'objet d'un échange avec les membres de la communauté. Ainsi, aucun message n'a été posté par le chercheur sur les forums utilisés. Il n'y a donc pas eu de réelle immersion dans ces communautés virtuelles comme le requiert la netnographie. La démarche a consisté à collecter des témoignages de bénéficiaires et d'intervenants sur des forums et des sites participatifs dédiés à l'évaluation spontanée de produits et services (sites d'avis de consommateurs). Si elle s'inspire de la netnographie, cette démarche n'en est pas vraiment une et devrait plutôt être qualifiée de « commentographie », néologisme utilisé par Cinotti (2011) pour désigner l'étude des commentaires sur des produits ou services postés par des consommateurs sur Internet.

La commentographie réalisée pour cette recherche empirique a porté sur plusieurs forums et sites participatifs. Elle a donné lieu à la collecte de témoignages de bénéficiaires et

d'intervenants pour l'étude principale sur l'aide à domicile (Tableau 19) ainsi que pour l'étude complémentaire sur les autres services à la personne (Tableau 20), soit un total de 487 témoignages (169 de bénéficiaires et 318 d'intervenants).

Tableau 19. Commentographie : synthèse des témoignages collectés dans l'étude principale sur les SAD

Type de témoignage	Nombre de témoignages	Sites Internet et forums utilisés
Bénéficiaires	62	trouvea.fr ; pagesjaunes.fr ; ciao.fr ; sitedesmarques.com ; justacote.com
Intervenants	224	m6.fr ; jobgate.fr ; anpec.net ; lesocial.fr ; forum.aufeminin.com ; forum.doctissimo.fr ; ircem.com ; ciao.fr
Total SAD	**286**	

Source : auteur

Tableau 20. Commentographie : synthèse des témoignages collectés dans l'étude complémentaire sur les SAP

Segment	Origine des témoignages	Nombre de témoignages	Sites Internet et forums utilisés
Entretien ménager	Bénéficiaires	52	ciao.fr ; trouvea.fr ; pagesjaunes.fr ; sitedesmarques.com
	Intervenants	22	ciao.fr ; forum.aufeminin.com
Soutien scolaire	Bénéficiaires	46	ciao.fr ; toluna.com
	Intervenants	69	notetonentreprise.com ; ciao.fr ; toluna.com
Garde d'enfants	Bénéficiaires	9	ciao.fr ; trouvea.fr ; forum.aufeminin.com ; pagesjaunes.fr ; ciao.fr ; sitedesmarques.com
	Intervenants	3	ciao.fr ; forum.aufeminin.com
Total SAP	**Bénéficiaires**	**107**	
	Intervenants	**94**	

Source : auteur

Ces témoignages sont de taille très variable, la longueur d'un commentaire est influencée par le format et éventuellement la culture communautaire du site sur lequel il est posté. Par exemple les évaluations des services d'aide à domicile postées par des bénéficiaires sur le site pagesjaunes.fr sont généralement courtes, de l'ordre de quelques lignes. A l'inverse la communauté d'utilisateurs du site participatif ciao.fr incite ses membres à poster des avis détaillés, dont la pertinence est d'ailleurs elle-même évaluée par les autres membres. L'ensemble du corpus ainsi recueilli fournit des évaluations très subjectives des organismes offreurs de services d'aide à domicile et de la qualité de ces services. Plus que le sens de

l'avis (satisfait ou insatisfait), l'intérêt de ce matériau empirique est qu'il témoigne des critères utilisés par les bénéficiaires pour évaluer le service fourni par l'organisme offreur, et des critères employés par les intervenants pour évaluer la structure pour/avec laquelle ils travaillent. Dans le cas des intervenants, les témoignages ainsi recueillis portent également sur les caractéristiques et les conditions d'exercice de leur métier.

Concernant les avis des bénéficiaires, il convient de souligner une limite qui a trait à la fiabilité des données collectées. En effet il existe un risque important de pollution des avis de consommateurs postés en ligne concernant un prestataire de service particulier, par le prestataire lui-même. Face à l'enjeu commercial lié au fait d'être bien évalué sur des sites participatifs (on parle d'« *electronic word-of-mouth* », c'est-à-dire le bouche-à-oreille électronique), un prestataire peut être tenté de poster lui-même de faux commentaires élogieux en se faisant passer pour un client. A l'inverse, certains organismes peuvent poster de faux commentaires pour dénigrer un concurrent. Certains sites essaient de lutter contre ce phénomène, notamment grâce au mécanisme d'évaluation des avis par la communauté évoqué précédemment. Plusieurs commentaires douteux ont ainsi été écartés du corpus, notamment lorsque la fraude était évidente, par exemple un grand nombre de commentaires très élogieux postés le même jour à propos d'un organisme de petite taille et peu connu. Néanmoins il est difficile d'être catégorique sur le fait qu'aucun faux commentaire ne subsiste dans le corpus.

Une seconde limite tient à la nature des données, qui limite en pratique l'accès à certaines catégories d'acteurs. S'agissant en effet de témoignages publiés spontanément sur Internet, il apparaît peu probable que des personnes âgées très dépendantes s'expriment par ce canal. Il en va de même pour les jeunes enfants. Pour ces catégories de population, les témoignages des bénéficiaires indirects (aidants familiaux, parents) pourront toutefois être recueillis grâce à la commentographie.

Enfin, une troisième limite réside dans le fait que le chercheur ne fait que collecter ces témoignages sans pouvoir interagir avec leur auteurs, en particulier pour demander de développer tel ou tel thème.

Malgré ces biais, la netnographie apparaît utile dans le cadre de la présente recherche, en ce qu'elle permet de recueillir le point de vue d'un grand nombre d'acteurs qui n'auraient pu être collectés autrement.

II.2. Les entretiens semi-directifs

Parallèlement à la commentographie, le point de vue des organismes offreurs a été recueilli par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de dirigeants ou de responsables qualité. Un guide d'entretien a été élaboré à l'aide de thèmes identifiés dans la littérature comme pertinents pour la problématique étudiée. Ce guide d'entretien a fait l'objet d'ajustements au fur et à mesure des entretiens pour intégrer des éléments qui n'y figuraient pas au départ, par exemple le thème des indicateurs utilisés par l'interlocuteur pour suivre les processus et la qualité. Le guide d'entretien figure en annexe (Annexe 1).

Le choix des fonctions hiérarchiques des interlocuteurs s'explique par le fait que dans la plupart des cas, les organismes étudiés sont de petites structures comportant peu de niveaux hiérarchiques et ne disposant pas de poste dédié à la qualité. Le dirigeant est alors le plus à même de communiquer sur la politique qualité et sur des éléments susceptibles de participer à son contrôle, notamment la gestion des ressources humaines. Toutefois dans quelques organismes de plus grande taille des entretiens ont été conduits avec des responsables qualité.

En parallèle des entretiens réalisés dans des organismes offreurs, la collecte de données a porté sur d'autres acteurs du secteur dont l'étude de la littérature montre qu'ils sont susceptibles d'influencer la qualité. Des entretiens semi-directifs ont ainsi été réalisés auprès de Conseils généraux, ainsi que de services de l'Etat (une institution nationale, ainsi qu'une Unité Territoriale d'une DIRECCTE).

Le chercheur a été confronté à la difficulté d'obtenir des entretiens, en particulier auprès des dirigeants d'organismes offreurs. Cette difficulté a été surmontée en élargissant le nombre d'organismes sollicités, ce qui a nécessité d'approfondir leur recensement.

Les entretiens ont duré en moyenne 1h15, avec une amplitude de 35 minutes à 2h30.

Ils ont tous été intégralement enregistrés et retranscrits. Certains interlocuteurs se sont montrés réticents au fait que l'entretien soit enregistré, mais tous ont finalement accepté, parfois sous condition d'anonymat. Afin de respecter un principe général de confidentialité, tous les organismes étudiés sont désignés par un code composé d'une ou plusieurs lettre(s) permettant de distinguer leur statut (E pour entreprise, A pour association, CCAS, Fed pour fédération, I pour institutionnel) et d'un chiffre distinctif. Par exemple l'organisme « A7 » est une association. La synthèse des entretiens réalisés peut être présentée sous forme de tableau (Tableau 21, page suivante).

Tableau 21. Synthèse des entretiens réalisés dans le cadre des deux études empiriques

	Nombre d'entretiens	Nature des organismes étudiés et des interlocuteurs rencontrés
Etude principale sur les SAD	29	2 Conseils généraux, 2 organismes dépendant de l'Etat ; 2 fédérations d'associations ; 2 CCAS, 9 associations, 8 entreprises
Etude complémentaire sur les SAP	12	8 dirigeants et resp. qualité ; 2 bénéficiaires ; 1 candidat à un poste de coordinateur ; l'auteur d'une étude sectorielle

Source : auteur

Le détail des entretiens menés dans l'étude principale sur les SAD et dans l'étude complémentaire sur les SAP figure en annexe (respectivement Annexe 2 et Annexe 3).
Une première vague d'entretiens a été réalisée dans le cadre du mémoire de master recherche de l'auteur, en 2007, portant principalement sur l'activité de soutien scolaire. Le reste des entretiens a été réalisé en plusieurs vagues s'étalant de 2009 à 2012.

La retranscription des entretiens a été réalisée « manuellement », c'est-à-dire sans utiliser de logiciel de reconnaissance vocale. Après expérimentation il s'est avéré que ce type de programme n'était pas adapté à la retranscription d'enregistrements audio faisant intervenir plusieurs personnes. En effet, la reconnaissance vocale exige un apprentissage par le logiciel de la voix de l'utilisateur. Il s'agit d'un processus long et fastidieux qui consiste à lire à voix haute devant un micro un texte fourni par le logiciel. La reconnaissance de la voix de l'interlocuteur interviewé n'est donc pas possible. En outre, la qualité d'un enregistrement réalisé en cours d'entretien est généralement médiocre, l'enregistrement étant souvent pollué par des bruits parasites.
A défaut d'une solution de reconnaissance vocale adaptée, la retranscription « manuelle » des entretiens a été facilitée par un logiciel dédié à cette utilisation ainsi qu'au codage des données (il propose en outre des fonctions d'analyse). Ce logiciel, Sonal[1], est encore en phase de développement. L'apport de ce logiciel à l'activité de retranscription d'entretiens est une fonction dédiée, qui associe un lecteur permettant de piloter le fichier audio par raccourcis clavier, avec une fonction très pratique de répétition d'une séquence dont la durée est paramétrable, et un éditeur de texte qui permet d'effectuer la saisie.

[1] Logiciel gratuit dédié à la retranscription et au codage d'entretiens, développé par une équipe menée par Alex Alber, maître de conférences en sociologie à l'Université de Tours. http://www.sonal-info.com

II.3. L'Observation participante et non-participante

Dans le cadre de l'étude complémentaire sur les autres SAP, des données ont été recueillies par observation participante au premier semestre 2007, alors que l'auteur travaillait comme intervenant en mode mandataire pour une entreprise de soutien scolaire à domicile. Cette observation participante a été réalisée dans le cadre d'un mémoire de master recherche (Saunier, 2007). Cette expérience a permis de collecter des informations sur le fonctionnement de l'entreprise, et notamment ses relations avec ses intervenants et avec ses clients (processus de recrutement, procédures à respecter par les intervenants, mise en relation de l'intervenant avec les bénéficiaires, suivi des prestations, démarches administratives destinées aux intervenants et réalisées pour le compte des clients). Au cours de cette expérience, l'auteur est intervenu auprès de trois élèves de primaire et de collège. Ces interventions ont été réalisées aux domiciles de ces élèves, à Paris.

D'autre part, l'immersion du chercheur dans le terrain a été facilitée par la participation, en tant qu'observateur non-participant, à des événements organisés dans le secteur (Salon des services à la personne en 2009 et 2010, Assises nationales de la professionnalisation organisées par l'ANSP en 2009). La participation à ces événements a permis au chercheur de se familiariser avec certaines problématiques récurrentes du secteur, par exemple la professionnalisation, ou encore les polémiques entre les représentants des différents régimes juridiques, ainsi qu'avec l'organisation complexe du secteur.

II.4. Etude documentaire

En complément des entretiens semi-directifs, des données ont également été recueillies sur les organismes étudiés par le biais de leur communication externe (sites internet, communiqués de presse) et des documents internes fournis par certains interlocuteurs. En particulier, les livrets d'accueil destinés aux bénéficiaires et ceux destinés aux intervenants, de même que les questionnaires qualité, ont contribué à éclairer les pratiques de ces organismes en matière de contrôle de la qualité de service. Quelques extraits de ces documents peuvent être consultés en annexe (Annexe 5 et Annexe 6).

III. Le traitement et l'analyse des données

Le traitement (III.1) et l'analyse (III.2) des entretiens ainsi que des témoignages recueillis dans le cadre de la commentographie ont été réalisés à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Nvivo 8. Peu de différences ayant émergé lors de la collecte d'informations menée par l'auteur entre les fonctions proposées par ce logiciel et le logiciel équivalent QDA Miner, Nvivo a été préféré pour son interface.

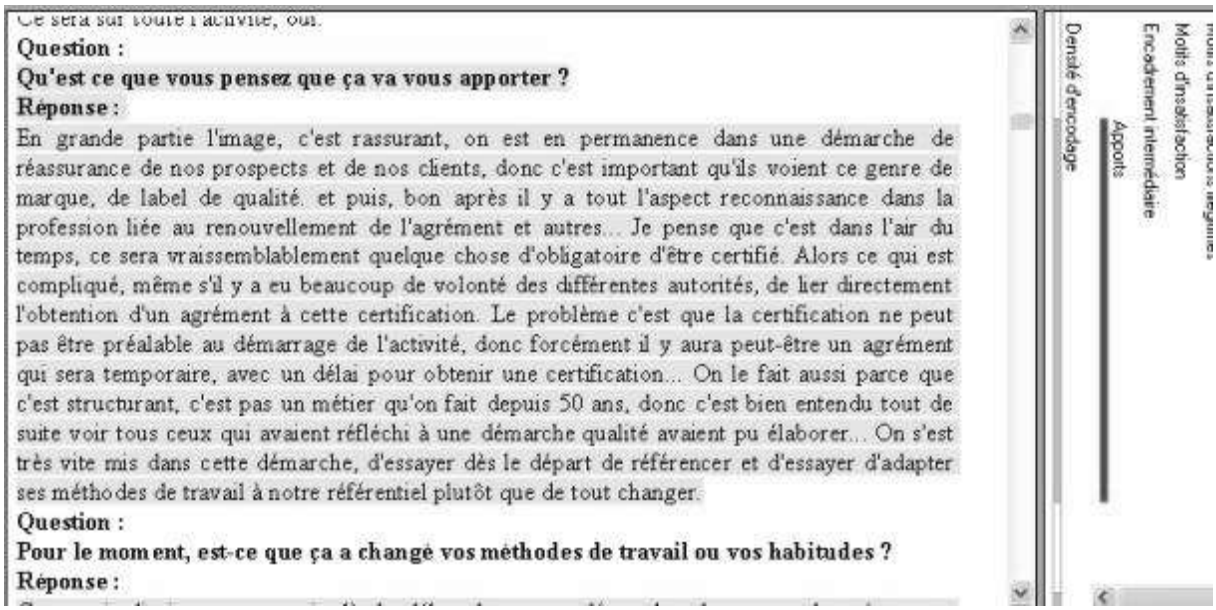
III.1. Le traitement des données

Le codage du corpus de données qualitatives a été réalisé en deux étapes : le codage thématique puis le codage analytique.
La première étape du codage des données a consisté à construire une grille de codage, puis à effectuer le codage thématique des données. Concernant les entretiens, un premier codage thématique de 15 entretiens a ainsi été réalisé pour construire la grille de codage. Pour chaque code, les passages encodés ont ensuite été examinés pour corriger les erreurs de codage et affiner la grille en vue du codage analytique.

Par exemple, les passages traitant de la certification étaient dans un premier temps codés à l'aide des nœuds[1] « apports », « limites », « choix », « comparaison certifications », « contenu », « démarche de certification », « élaboration de la norme » (Figure 26, page suivante).

[1] Dans la terminologie du logiciel NVivo 8, les codes sont appelés « nœuds ».

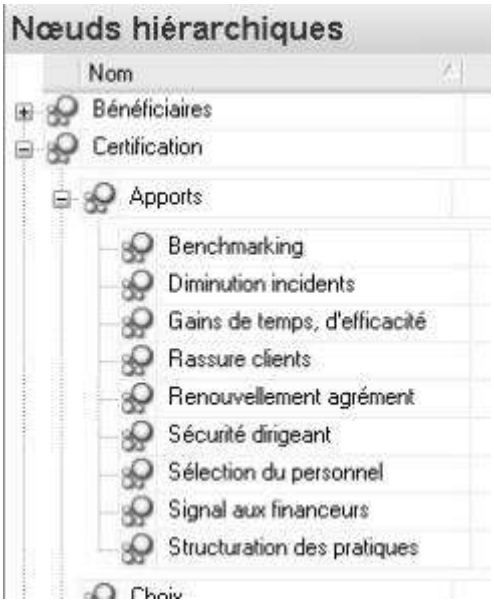
Figure 26. Exemple de codage thématique



Source : auteur

Dans un second temps, des codes ont été créés pour catégoriser les types d'apports et de limites exprimés par les interlocuteurs. Par exemple, les « nœuds enfants » suivants, rattachés au nœud parent « apports », ont été créés : « *benchmarking* », « diminution incidents », « rassurer les clients », « renouvellement d'agrément », « sécurité du dirigeant », « sélection du personnel », « signal aux financeurs », « structuration des pratiques » (Figure 27).

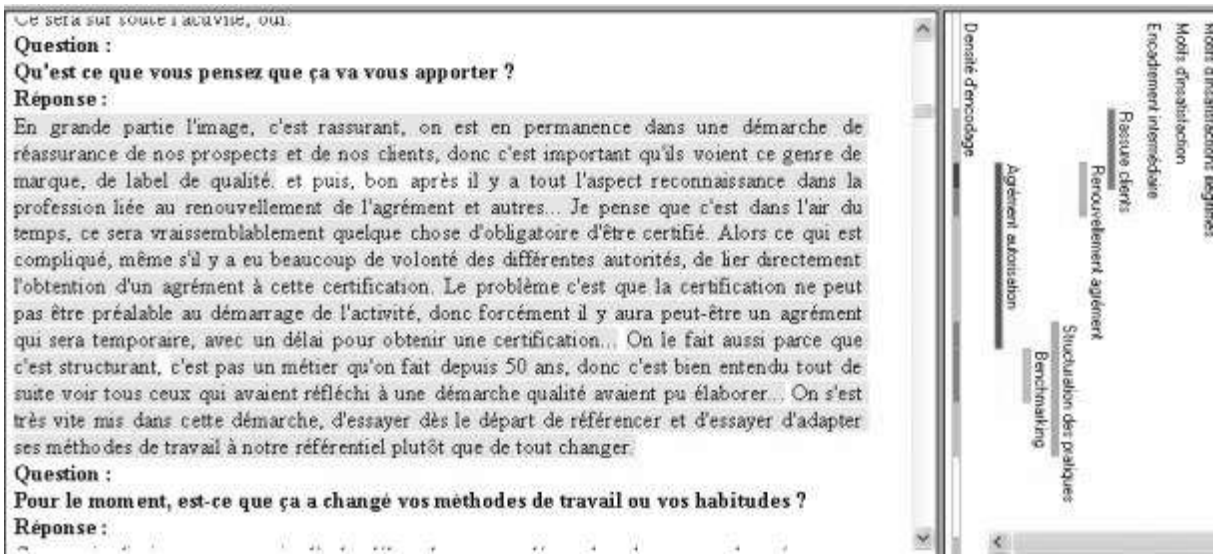
Figure 27. Exemple de passage du codage thématique au codage analytique



Source : auteur

Puis les passages qui étaient codés à l'aide du nœud « apports » ont été « réencodés » à l'aide des nœuds enfants nouvellement créés, et enfin ces passage ont été « désencodés » au nœud « apports », c'est-à-dire que le nœud « apports » qui leur avait été attribué dans un premier temps leur a été enlevé dans un second temps, une fois le codage analytique réalisé (Figure 28).

Figure 28. Exemple de codage analytique



Source : auteur

Pour certains thèmes, les codes proviennent de la revue de littérature, par exemple les notions de qualité offerte et qualité perçue, ou encore d'attentes. En revanche pour la plupart des thèmes, les codes ont émergé des données. Ainsi dans le cas des apports de la certification qualité, les différents apports retenus dans l'analyse ont été cités par les interlocuteurs interrogés.

Concernant les témoignages des intervenants et des bénéficiaires, des hiérarchies de codes spécifiques ont été créés ; ces codes ont principalement émergé des données.

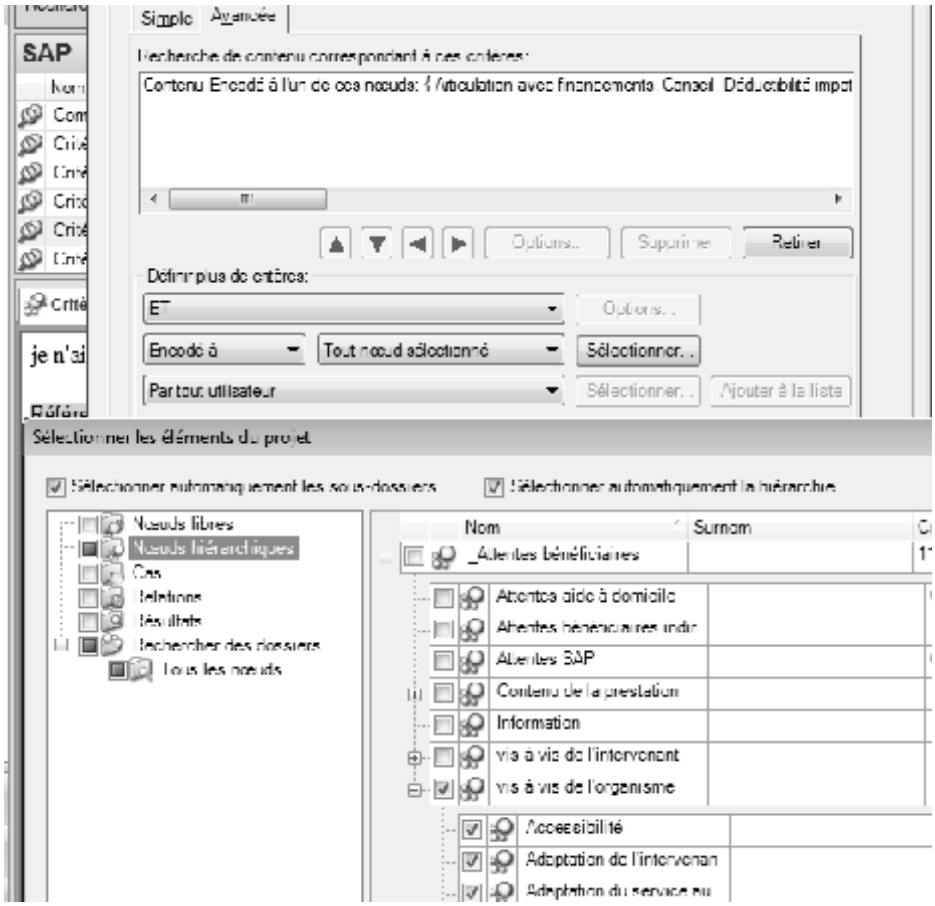
Le dictionnaire thématique est consultable en annexe (Annexe 12 et Annexe 13).

III.2. Analyse des données

L'analyse des données a principalement consisté à effectuer des comparaisons, pour un thème donné, entre les différents discours recueillis dans le cadre des entretiens. Cette analyse a été facilitée par la fonction « requête » du logiciel, qui permet d'interroger l'intégralité ou des sous-ensembles du corpus de données sur une sélection de codes entièrement paramétrable.

Par exemple, pour analyser les critères de qualité perçue des bénéficiaires vis-à-vis des organismes offreurs de SAP, il est possible de réaliser une requête ciblant le corpus des témoignages de bénéficiaires de SAP, en sélectionnant tous les nœuds relatifs aux attentes des bénéficiaires vis-à-vis des organismes offreurs et en paramétrant la requête selon l'option « tout nœud sélectionné » (Figure 29).

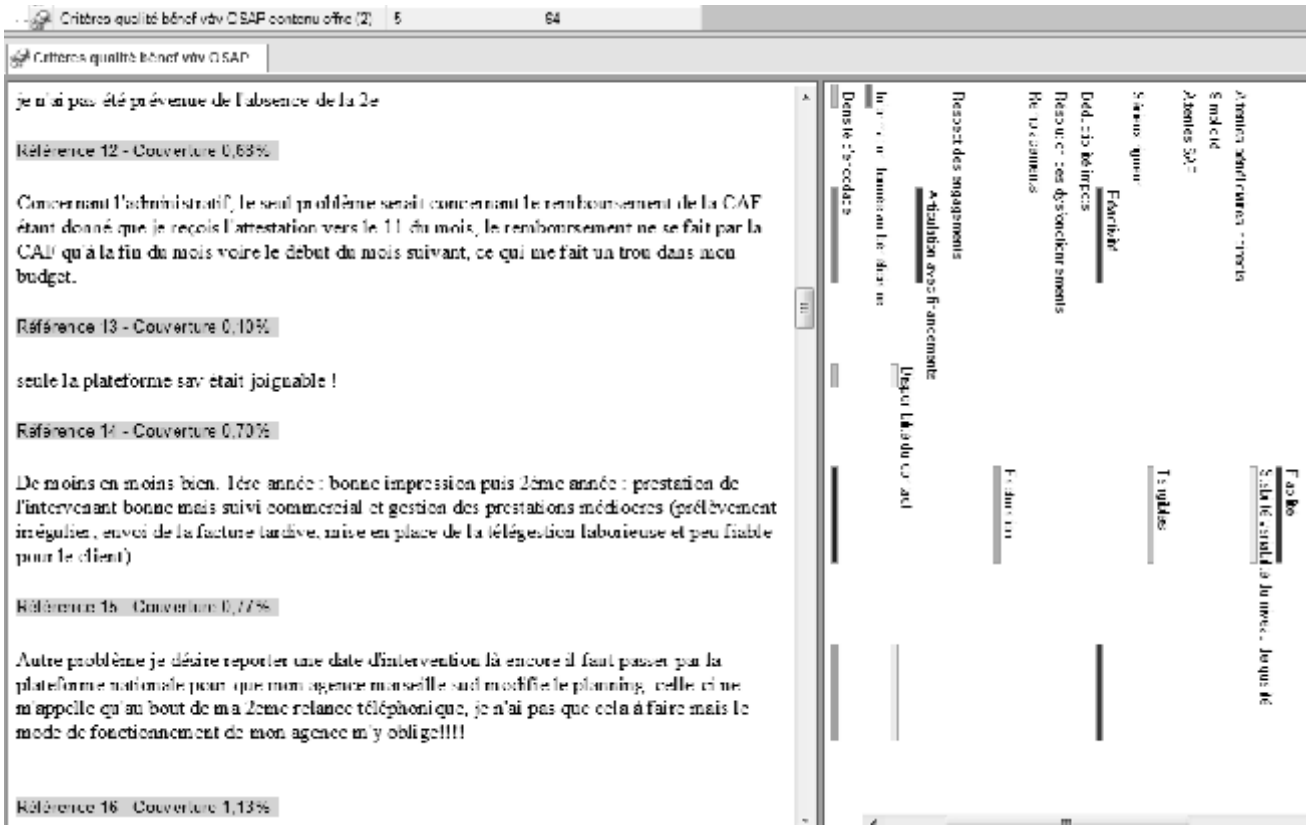
Figure 29. Exemple de requête d'encodage



Source : auteur

Ainsi le résultat de la requête affiche tous les segments du corpus qui sont encodé à au moins un des nœuds sélectionnés (Figure 30, page suivante).

Figure 30. Exemple de résultat de requête de codage



Source : auteur

Les nœuds sélectionnés apparaissent ainsi à droite de l'écran et sont repérés par des bandes d'encodage, tandis que les segments correspondants du corpus apparaissent sur la gauche.

Conclusion du chapitre 3

La vocation de ce chapitre était de présenter le *design* mis en œuvre pour étudier la problématique du contrôle de la qualité de service à partir du terrain empirique.

La question de recherche (« comment contrôler la qualité des services à la personne ? ») et les enseignements de la revue de littérature conduite aux chapitres 1 et 2 ont permis de formuler trois propositions, destinées à être confrontées au terrain :

P1 : le contrôle de la qualité des services à la personne est hybride en ce qu'il résulte d'une combinaison de modes de contrôle ;
P2 : Le contrôle de la qualité des services à la personne résulte de l'interaction de plusieurs acteurs internes et externes à l'organisme offreur ;
P3 : La définition et le contrôle de la qualité des services à la personne varient selon l'activité considérée.

Les objectifs de la recherche empirique consistent d'une part à identifier les étapes du processus de production des services à la personne, ainsi que la manière dont les organismes offreurs conçoivent la qualité de service, et enfin leurs pratiques en matière de contrôle de la qualité. Ils consistent d'autre part à compléter le point de vue des organismes offreurs en recueillant également le point de vue des intervenants et des bénéficiaires, voire celui d'autres acteurs. Enfin, la mise à l'épreuve de la proposition P3 nécessite de comparer différentes activités de services à la personne.
Le positionnement épistémologique du chercheur a par ailleurs été précisé ; il s'inscrit dans une perspective interprétativiste.
La visée de la recherche empirique est exploratoire et mobilise une approche qualitative. La stratégie d'accès au terrain associe plusieurs méthodes dont des entretiens semi-directifs menés principalement auprès de dirigeants d'organismes offreurs, une méthode inspirée de la netnographie pour recueillir le point de vue des bénéficiaires et des intervenants, de l'observation participante et non participante, et enfin une étude documentaire. Les données sont collectées dans deux groupes d'activités : les services d'aide à domicile (SAD) et les autres services à la personne (SAP). Les données sont traitées et analysées à l'aide d'un logiciel spécialisé.

Conclusion de la partie I

La problématique à laquelle la présente recherche souhaite contribuer est celle du contrôle de la qualité de service, en particulier dans le contexte des activités de services à la personne. La vocation de cette première partie était d'une part d'étudier les contributions à cette problématique dans la littérature académique (chapitres 1 et 2), d'autre part de présenter le *design* de la recherche empirique (chapitre 3).

Les enseignements de la revue de littérature peuvent être regroupés en trois volets.

Le premier volet concerne les particularités des services à la personne susceptibles d'influer sur la qualité de ces activités et son contrôle. Ces activités sont d'une part des services principalement relationnels, d'autre part elles sont réalisées à distance du point de vue de l'organisme offreur.

Le second volet d'enseignements concerne les caractéristiques de la qualité de service et sa gestion. Celle-ci apparaît devoir s'appuyer sur la complémentarité entre deux dimensions de la qualité : la qualité offerte par le prestataire et la qualité perçue par le client, la qualité étant alors envisagée selon une approche processuelle. Compte tenu de l'importance de la caractéristique relationnelle des services à la personne, la qualité de la relation entre le bénéficiaire, l'intervenant et l'organisme offreur semble susceptible de jouer un rôle important dans la qualité de service perçue ; il apparaît ainsi nécessaire d'en tenir compte dans la gestion de la qualité offerte. Le dernier volet des enseignements issus de la revue de littérature concerne le contrôle organisationnel.

L'examen des principales typologies de modes de contrôle à travers le prisme des particularités des services à la personne suggère que les contrôles formels sont peu adaptés pour le contrôle de la qualité de ces activités par nature peu standardisables et dont les objectifs sont flous. L'adoption d'une approche combinant contrôles formels et informels apparaît alors nécessaire pour influencer la qualité des services à la personne. Enfin, la mobilisation des approches conventionnelles montre que les dispositifs de régulation de la qualité développés au niveau institutionnel du secteur privilégient une approche procédurale du contrôle de la qualité, *a priori* peu adaptée à la dimension relationnelle de ces activités.

Le *design* de la recherche empirique envisagée pour approfondir les enseignements de la littérature académique à la lumière du point de vue des acteurs du terrain (en particulier les organismes offreurs, les intervenants et les bénéficiaires) s'appuie sur une démarche qualitative organisée autour de plusieurs méthodes de collecte des données mobilisées de manière complémentaire. Une attention particulière est portée à la comparaison entre plusieurs activités de services à la personne, d'une part les services d'aide à domicile aux personnes âgées et aux personnes handicapées (SAD), d'autre part les autres services à la personne (SAP).

Les résultats de cette recherche empirique sont présentés et mis en perspective dans la deuxième partie de la thèse.

PARTIE II. RECHERCHE EMPIRIQUE

Introduction à la partie 2

La première partie de la thèse a été consacrée d'une part à l'étude de la littérature contribuant à l'identification des caractéristiques des services à la personne et à la réflexion sur la problématique du contrôle de la qualité, et d'autre part à la présentation du dispositif de recherche mobilisé pour confronter ces premiers enseignements théoriques au terrain.

La deuxième partie de la thèse a pour vocation de présenter les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche empirique et de les mettre en perspective.
La présentation des résultats est organisée en deux volets : une étude principale portant sur les activités de services d'aide à domicile (SAD) (chapitre 4) et une étude complémentaire sur les autres services à la personne (SAP) (chapitre 5).

Les résultats obtenus sont finalement mis en perspective à l'aune de la littérature académique (chapitre 6).

Chapitre 4. Étude empirique principale dans les services d'aide à domicile (SAD)

Introduction au chapitre 4

Avec environ 60% des heures d'intervention réalisées dans le secteur, les activités d'aide à domicile (SAD) représentent la partie des services à la personne qui s'adresse aux personnes âgées et aux personnes handicapées, c'est-à-dire aux personnes en situation de dépendance plus ou moins importante. Compte tenu de la vulnérabilité de ces bénéficiaires, la problématique de la qualité de service occupe une place centrale dans ces activités, comme le montrent les exigences réglementaires plus importantes pour les organismes d'aide à domicile. La démarche de l'étude dont les résultats sont présentés dans ce chapitre consiste à confronter les points de vue des principales parties prenantes de la relation de service d'aide à domicile, afin d'une part de contribuer à la compréhension de leur conception de la qualité, et d'autre part d'enrichir la réflexion sur le contrôle de la qualité de ces services.

La présentation des résultats de cette étude est organisée autour de quatre axes. Le premier axe présente les critères de qualité perçue mobilisés par les bénéficiaires (Section 1). Le second rend compte du point de vue des intervenants sur le contenu de leur travail et sur leurs relations d'une part avec les bénéficiaires, d'autre part avec les organismes offreurs (OSAD) (Section 2). Le troisième adopte le point de vue des dirigeants d'OSAD pour comprendre d'une part comment est organisé le processus de production des services d'aide à domicile, d'autre part pour étudier la manière dont ils conçoivent et contrôlent la qualité de service dans leurs activités (Section 3). Le dernier axe propose un prolongement de cette analyse en prenant en compte deux formes de contrôle externe susceptibles d'influencer la qualité de service dans certains OSAD : d'une part le contrôle exercé par les Conseils généraux sur les associations conventionnées, d'autre part les démarches de certification qualité (Section 4).

Section 1. Les critères de qualité perçue des bénéficiaires

L'analyse des données issues de la « commentographie » portant sur les témoignages des bénéficiaires sur Internet permet de dégager plusieurs catégories d'attentes. En premier lieu, la distinction entre les attentes des bénéficiaires indirects (aidants familiaux) et celles des bénéficiaires directs (personnes aidées) apparaît importante (I). Les critères d'évaluation de la qualité perçue utilisés par les bénéficiaires directs peuvent ensuite être distingués selon qu'ils se rapportent à l'organisme offreur (II) ou à l'intervenant (III).

I. Les attentes du bénéficiaire indirect

L'étude des témoignages, collectés sur Internet, des bénéficiaires de services d'aide à domicile confirme la distinction entre bénéficiaire direct et bénéficiaire(s) indirect(s) du service. Dans le cas de l'aide à domicile aux personnes âgées en perte d'autonomie, le bénéficiaire direct est ainsi la personne âgée, et les bénéficiaires indirects sont principalement les « aidants familiaux », c'est-à-dire les proches de la personne aidée, en général les enfants de la personne âgée aidée. Certains témoignages soulignent cette différence en faisant apparaître les deux points de vue. A titre personnel, l'attente du bénéficiaire indirect vis-à-vis du service est un allègement de la charge physique et / ou morale liée à la personne âgée et une assurance quant au fait qu'elle se trouve « entre de bonnes mains ». D'autre part le bénéficiaire indirect interprète le ressenti du bénéficiaire direct face au service ; sa satisfaction passe donc également par celle du bénéficiaire direct.

> *« Mon père est un homme de caractère et il n'est pas facile j'en conviens de s'occuper de lui. (…) Je peux enfin partir tranquille pour mes affaires, d'ailleurs je ne l'appelle plus que 2 fois en moyenne par jour au téléphone (au lieu de 12 à 14). Il a retrouvé le sourire et s'est réouvert à ceux qui l'entourent. »* (relisa)[1]

> *« Mon père est très satisfait et moi aussi puisque je ne m'inquiète plus pour celui-ci. »* (fafaol)

[1] Les fautes d'orthographe des commentaires ont été corrigées par l'auteur afin d'améliorer leur lisibilité. Le style a en revanche été maintenu. Les pseudonymes des auteurs de ces témoignages sont reproduits tels quels.

> *« La personne qui intervient est très à l'écoute et respecte ses choix qui peuvent être capricieux »* (Maroto)

> *« Je suis très satisfait des prestations effectués par* [Nom OSAD] *pour ma mère. Le personnel est bien formé et gentil avec ma maman.»* (Schneider C.)

> *« Je suis très satisfaite de leur personnel qui est d'une aide précieuse dans la vie quotidienne de mes parents. »* (evelyne52)

L'évaluation du service par le bénéficiaire, qu'il soit direct ou indirect, passe par des attentes vis-à-vis de l'organisme offreur et des attentes vis-à-vis de l'intervenant.

II. Les critères de qualité perçue vis-à-vis de l'OSAD

Les attentes des bénéficiaires directs associent des dimensions différentes du service. Des caractéristiques techniques et relationnelles sont en général associées, souvent sur un même plan, dans le jugement sur un OSAD.

> *« Le contact est très bien passé avec les personnes de l'accueil et j'ai pu bénéficier d'une aide-ménagère dans les meilleurs délais. »* (KAT29)

Conformément à la distinction opérée au chapitre 2, les attentes des bénéficiaires peuvent être distinguées selon qu'elles concernent les dimensions technique et relationnelle du service. Les attentes liées à la qualité technique peuvent être organisées selon le déroulement chronologique de la prestation, en distinguant différentes phases du processus de réalisation du service. En amont de la réalisation des interventions au domicile du bénéficiaire, ses attentes concernent les caractéristiques de l'offre (Tableau 22, page suivante) ainsi que la mise en place de la prestation (Tableau 23, page suivante).

Tableau 22. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur portant sur le contenu de l'offre (qualité technique de l'offre)

Thèmes	Sous-thèmes	*Verbatim*
Accessibilité du prestataire	- Accessibilité géographique	*- « Ce qu'elle n'a pas aimé : l'entrée n'est pas très visible » (DUINO)* *- « Ce qu'elle n'a pas aimé : Quelques difficultés à trouver les locaux du siège de l'association. » (laurent59000)*
	- Disponibilité	*- « Ce qu'elle n'a pas aimé : les difficultés pour les joindre au téléphone » (Canelle056)* *- « le téléphone est souvent occupé » (FANKY)* *- « Ce qu'elle a aimé : La disponibilité alors que je n'avais pas pris RV quand j'y suis allée » (Kat29)*
Contenu de l'offre principale	- Prestations proposées	*- « L'éventail des prestations proposées est très large » (kiwi540)* *- « [Nom OSAD] ne nous a pas aidée. Le ménage n'était quasiment pas fait, refus de s'occuper de l'hygiène personnelle (…) » (loula74)* *- « Possibilité de faire des gardes de nuit » (Joey1404)* *- (…) « hélas il semble qu'une pénurie de personnel se fasse sentir pour les week-ends, vraiment dommage » (lordjerines)* *- « Intervention 7/7 jours et 24/24 heures » (zaurore123)*
Services périphériques	- Conseil sur les financements publics	*- « Les personnes font leur maximum pour vous aider en fonction de vos besoins et vous renseigner sur les aides financières possibles » (Canelle056)* *- « Je me suis tournée vers [nom de l'OSAD] qui ont tout de suite été à l'écoute de mes besoins et réalisé des simulations de prise en charge au niveau financier » (KAT29)*
	- Prise en charge des démarches administratives	*- « Je n'ai plus de souci de papiers car c'est l'agence qui gère tout, même quand mon aide-ménagère est malade » (gast64)* *- « Administratif après paiement nul = demande de justificatifs de paiement pour aide de prise en charge mutuelle, plus de 2 mois pour obtenir le document et ce malgré plus de 5 rappels téléphoniques et courrier » (Victoire33)*
Information sur l'offre	Clarté de l'offre	*- « Réception rapide de leur documentation, ainsi qu'un devis très bien détaillé. » (MIMI93700)* *- « conditions générales de vente claires, grille tarifaire explicite » (Hervé K.)*
Conditions spécifiques	- Possibilité de changer d'intervenant	*- « J'ai employé une première dame dont j'ai souhaité me séparer ne jugeant pas les missions complètement remplies. Mais l'entreprise m'a vite envoyé une remplaçante dont je suis très satisfaite. » (kiwilife)* *- « Ce qu'elle a aimé : (…) la possibilité de changer d'aide à domicile si on n'est pas satisfait » (Aurélie-37)*
	- Modes de paiement acceptés	*- « Ce qu'elle a aimé : (…) paiement CESU accepté » (dodo77)* *- « Ce qu'elle a aimé : (…) le règlement par CESU bancaire » (lolita29)*
	- Articulation avec les financements publics	*- « Ce qu'il a aimé : (…) Interventions partiellement prises en charge par des aides financières et 1/3 payant (paiement que de la partie restant à charge) » (zaurore123)* *- « Organisme cofinancé par la CAF qui permet une prise en charge partielle des frais pour enfant ou mère malade. » (Victoire33)* *- « 50% de la somme payée est déductible de mes impôts... Ce qui est loin d'être négligeable » (lolita29)*
Prix	- Prix des interventions et frais supplémentaires	*- « Leur tarif est vraiment très raisonnable et surtout il n'y a aucun frais caché ou qui s'ajoute » (ROGER-JANINE)* *- « Leur prix est net, sans surprise de déplacement comme certaines sociétés de services » (chipie123)*

Source : auteur (d'après données empiriques)

Tableau 23. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur portant sur la mise en place de la prestation (qualité technique)

Thèmes	Sous-thèmes	*Verbatim*
Mise en place de la prestation	- Délai de mise en place	*- « Ce qu'il a aimé : Rapidité de la prise en charge(…) » (Joey1404)* *- « Les délais entre la demande d'intervention et l'envoi de quelqu'un à domicile n'ont jamais dépassé 3 jours » (« un ancien contributeur[1] »)*
	- Personnalisation de la prestation	*- « Ils ont répondu à mes besoins que ce soit en ménage, également bricolage. J'ai vraiment bénéficié d'un service personnalisé » (chipie123)* *- « Un accueil agréable et un personnel qui répond avec efficacité, et cherche des solutions pour répondre au mieux à votre besoin » (ANGELSS)*

Source : auteur (d'après données empiriques)

Une fois la prestation commencée, les attentes liées à la qualité technique concernent la fiabilité du service et le suivi de la prestation par l'organisme offreur (Tableau 24).

Tableau 24. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur pendant le déroulement de la prestation (qualité technique)

Thèmes	Sous-thèmes	*Verbatim*
Fiabilité	- Stabilité de l'intervenant	*- « Quand l'aide à domicile ne peut pas venir, ils la remplacent » (Grandduc)* *- « Du personnel qualifié et remplacé en cas d'absence. » (zaurore123)* *- « (…) voire des absences non prévenues. » (loula74)* *- « Les intervenantes changent très souvent et c'est très perturbant » (Italine)* *- « J'ai toujours eu à faire à la même personne pour venir chez moi, ce qui permet de ne pas avoir à réexpliquer à chaque fois les tâches à faire. » (« un ancien contributeur »)*
	- Facturation, respect des engagements	*- « (…) heures non effectuées mais facturées » (nicoleetdenis)* *- nous avons toujours trouvé auprès d'eux (...) le respect des engagements pris. (BEREZINA)* *- « aucun respect des engagements, attitude indigne d'une société de services » (PjmobiB368G1)*

(suite page suivante)

[1] L'internaute s'est désinscrit du site Internet mais son commentaire est resté en ligne

(suite du tableau)

Suivi de la prestation	- Contrôle de la prestation	- *« Ce qu'elle n'a pas aimé : aucun contrôle sur place » (nicoleetdenis)* - *« Appréciation générale : (…) Apporte un suivi de qualité » (chamoidor)* - *« Elles ont régulièrement des contrôles pour la conformité (…) de leur travail »* (marnanou)
	- Résolution des dysfonctionnements	- *« N'ont même pas cherché à corriger leurs erreurs ni à les compenser. N'ai jamais vu ça, fuyez. » (PjmobiB368G1)*
	- Flexibilité, réactivité	- *« Ce service d'aide (…) fonctionne avec souplesse » (yram74)* - *« Ce qu'il n'a pas aimé : Il faut prévenir une semaine avant pour annuler une intervention. » (ROGER-JANINE)* - *« Le personnel administratif est toujours à l'écoute de nos demandes, et y répond rapidement » (Gossip94)* - *« excellente réactivité » (valeriepruvost)* - *« Ce qu'il a aimé : la réactivité de l'agence » (gast64)*
	- Compétence du contact en agence	- *« Après un contact téléphonique très compétent, j'ai reçu un devis détaillé » (Jealuis)*

Source : auteur (d'après données empiriques)

Enfin, un dernier volet de critères d'évaluation de la composante technique du service par les bénéficiaires concerne la gestion du personnel intervenant (Tableau 25).

Tableau 25. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur concernant la gestion du personnel intervenant (qualité technique)

Thèmes	Sous-thèmes	*Verbatim*
Gestion du personnel intervenant	- Recrutement et formation	- « *la qualité des personnes missionnées témoigne de l'attention apportée à leur recrutement* » (BEREZINA) - *« Le personnel est qualifié, formé, disponible » (« un ancien contributeur »)*
	- Conditions de travail	- *« le personnel n'a pas de secteur donc va de ville en ville, ne reste pas dans un quartier. C'est bien dommage car suivant où elles travaillent [elles ont] beaucoup de temps de trajet dans la journée » (mamiemamoun)*

Source : auteur (d'après données empiriques)

D'autre part, les témoignages des bénéficiaires font ressortir leurs critères d'évaluation de la dimension relationnelle de la qualité (Tableau 26, page suivante).

Tableau 26. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur concernant la dimension relationnelle de la qualité

Thèmes	Sous-thèmes	*Verbatim*
Qualité relationnelle	- Qualité du contact	*- « au bureau de [nom de ville] il y en a une qui est aussi aimable qu'une porte de prison » (mamiemamoun)* *- « Ce qu'elle n'a pas aimé : Accueil téléphonique peu agréable »* *- « interlocuteur courtois » (Hervé K.)*
	- Capacité à inspirer la confiance, déontologie	*- « Aucune confiance ne s'est installée.» (loula74)* *- « Pour [Nom OSAD], chaque cas est particulier. Ceci dans un climat de confiance qui sécurise et soutient.» (yram74)* *- « Impossible de faire confiance. Personne ne vous contacte jamais. » (renette35000)* *- « service bien implanté sur [nom de la ville] avec des aides à domicile et une bonne déontologie de travail » (chamoidor)*

Source : auteur

Outre le contenu de l'offre et les caractéristiques techniques et relationnelles du service délivré par l'OSAD, les bénéficiaires évaluent également l'intervenant.

III. Les critères de qualité perçue vis-à-vis de l'intervenant

Les critères d'évaluation du service par le bénéficiaire relatifs à l'intervenant peuvent également être distingués selon qu'ils se réfèrent à la qualité technique ou relationnelle (Tableau 27, page suivante).

Tableau 27. Les critères d'évaluation de la qualité des bénéficiaires (ou de leurs aidants) vis-à-vis des intervenants

Critères	Verbatim
Qualité technique :	
- Ponctualité / assiduité	*- « Il est frustrant aussi d'accepter que l'heure d'arrivée soit approximative (à plus ou moins 1/4 d'heure près en fait), bien que cela soit prévu dans le contrat initial que [nom de l'organisme offreur] fait signer » (yram74).* *- « des quarts [d'heure] de retard (sur une heure c'est beaucoup !) voire des absences non prévenues » (loula74)* *- « Les horaires sont respectés, pour l'heure payée, on a 1'heure de service et non 50 minutes comme cela arrive souvent » (un ancien contributeur)* *- « Le personnel n'est pas à l'heure ou ne vient carrément pas sans être prévenu » (topinambour124)* *- « (...) mais attention à la ponctualité et au respect des horaires. » (Grigny)*
- Qualification, expérience	*- « La plupart sont diplômées de l'AFPA. » (oboutin)* *- « Le personnel est qualifié, formé (...) » (kiwi540)* *- « personnel non formé » (nicoleetdenis)* *- « J'ai eu plusieurs aides ménagères, de très compétentes et d'autres beaucoup moins professionnelles. » (KAT29)*
- Compétence	*- « les professionnelles très compétentes » (canelle056)* *- « (…) leur capacité à résoudre les problèmes quotidiens dans une situation dont nous mesurons parfaitement les difficultés» (BEREZINA)*
- Résultat	*- «Pas de professionnalisme dans les prestations rendues : erreur dans les médicaments » (nicoleetdenis)* *- « les repas sont servis chauds et avec ponctualité ; le ménage est réalisé avec soin » (elmer31)* *- « il y avait longtemps que mes vitres n'avaient pas été aussi bien faites, ça fait plaisir, je rappellerai de nouveau » (atticus)*
- Adaptation aux attentes / besoins	*- « (...) l'accompagnante est restée un peu pour voir si tout allait bien et m'a proposé une installation de télé assistance. » (Jealuis)* *- « (...) répondant à tous les désirs des personnes ayant besoin de ce service » (elmer31)* *- « On n'est jamais si bien servi que par soi-même ! C'est parfois désagréable que les tâches soient faites autrement qu'on l'aurait fait soi-même. Les auxiliaires essaient d'apprendre ce qu'on aime mais c'est difficile de tout détailler. Par exemple : elles ne plient pas le linge repassé à ma façon... ou bien elles passent l'aspirateur trop vite, ou trop lentement (selon les auxiliaires)... ou encore en sortant d'une consultation, elles viennent au-devant de moi pour m'aider à porter mes affaires, alors que j'aurais préféré qu'elles restent dans la voiture pour la chauffer... » (yram74)*

(suite du tableau page suivante)

(suite du Tableau 27)

Qualité relationnelle :	
- Attitude	*- « Les intervenantes sont à l'écoute de nos remarques » (oboutin)* *- « Les aides à domicile sont motivées » (Grandduc)* *- « aucune amabilité ni chaleur humaine » (nicoleetdenis)* *- « (...) sérieux et très serviables » (FANKY)* *- « Intervenante (…) chaleureuse et souriante » (Stéphane B.)* *- « Les auxiliaires sont sympathiques » (yram74)* *- « Ce qu'il a aimé : (...) la gentillesse et la disponibilité des auxiliaires » (relisa)* *- « Personnel très aimable, serviable, très bon et patient avec leurs malades ou personnes âgées » (Sandrine152)* *- « Personnel consciencieux » (Joey1404)*
- Lien social *versus* relation de service	*- « Travail du personnel à surveiller de près et à diriger car sinon le personnel prend vite l'ascendant sur vous. Cadrer dès le début, garder des distances pour éviter familiarités qui nuisent à la relation employeur/ salarié » (Victoire33)* *- « Ce qu'il a aimé : la gentillesse des gens qui viennent me voir » (topinambour124)* *- « nous n'avons pas toujours les mêmes personnes qui s'occupent de nous, ce qui est dommage car nous ne pouvons entretenir une plus profonde collaboration et une relation plus amicale » (elmer31)* *- « sans oublier les relations humaines largement entretenues par [Nom OSAD] » (dodo77)*
- Confiance	*- « (...) j'ai une totale confiance en les personnes qui viennent m'aider » (jano94)* *- « On me fait confiance, on ne remet pas en cause les besoins que j'exprime ; si l'on me refuse quelque chose, c'est parce que c'est impossible pour le Service et non parce que je serais abusive. » (yram74)*
Image	*- « les employés [sont] de **vrais** professionnels» (FANKY)* *- « Les aides à domicile de cette association sont (...) très professionnelles »* (ROGER-JANINE)

Source : auteur

Les critères d'évaluation du service d'aide à domicile exprimés spontanément par les bénéficiaires recoupent ceux identifiés dans la littérature sur la mesure de la qualité de service. On retrouve par exemple quatre des cinq dimensions de la qualité identifiées par Parasuraman et *al.* (1988) dans leur modèle SERVQUAL : fiabilité, réactivité, assurance, et empathie. En revanche il convient de souligner que la cinquième dimension, qui porte sur les éléments tangibles du service (installations physiques, équipement et apparence du personnel) ne ressort pas ici, à une exception notable :

> *« Les salariées administratives travaillent dans un cadre associatif vétuste et non agréable, peu valorisant et peu stimulant. »*
> (Victoire33)

La quasi absence des éléments tangibles dans l'évaluation des services d'aide à domicile peut en partie s'expliquer par l'influence limitée des installations physiques et de l'équipement sur la réalisation du service. En effet, les bénéficiaires ont peu accès aux locaux de l'organisme offreur puisque le cœur du service est réalisé à leur domicile. En revanche il est probable que l'apparence du personnel (en particulier des intervenants) pèse davantage dans l'évaluation du service par les bénéficiaires que ce qui ressort de leurs témoignages. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il est socialement peu légitime de juger une personne sur son apparence.

L'adjectif « professionnel » est récurrent dans ces commentaires, mais plusieurs acceptions différentes semblent cohabiter et son utilisation est entourée d'un certain flou. Ainsi un intervenant peut être qualifié de professionnel parce qu'il est jugé compétent par le bénéficiaire, les deux termes sont d'ailleurs fréquemment utilisés de manière redondante. Le terme « professionnel » peut aussi être utilisé comme substantif pour désigner l'intervenant. Enfin, lorsque le terme est utilisé sans autre précision, il est difficile de déterminer s'il est employé pour désigner l'attitude de l'intervenant ou pour refléter l'image que le bénéficiaire a de l'intervenant (« les employés [sont] de vrais professionnels »).

Les références à l'attitude de l'intervenant sont très nombreuses (« *à l'écoute* », « *très aimable, serviable* », « *sérieux* ») et certains témoignages évoquent, de manière implicite ou explicite, les notions de lien social et de confiance (« *une relation plus amicale* », « *relations humaines* », « *j'ai une totale confiance* », « *on me fait confiance* »). A l'inverse, un témoignage, tout en reconnaissant cette dimension relationnelle, la considère comme néfaste : « *Cadrer dès le début, garder des distances pour éviter familiarités qui nuisent à la relation employeur/ salarié* ». Ce témoignage concerne des prestations délivrées en mode mandataire, c'est-à-dire que l'auteur du témoignage est juridiquement l'employeur de l'intervenant, le rôle de l'organisme offreur étant réduit aux démarches administratives et éventuellement au recrutement.

La qualification et la compétence de l'intervenant sont peu citées dans les témoignages des bénéficiaires au regard d'autres critères comme la ponctualité/assiduité, l'évaluation du résultat des prestations ou l'attitude de l'intervenant. Deux explications peuvent être envisagées : soit ces activités faisant l'objet de commentaires de la part des bénéficiaires ne

nécessitent effectivement pas de qualification ou de compétences particulières, soit les bénéficiaires ne les reconnaissent pas. La seconde explication semble la plus convaincante à la lecture des nombreuses références à des critères d'efficacité (« *erreur dans les médicaments* », « *repas servis chauds* », « *aide précieuse dans la vie quotidienne* »). La faible reconnaissance des compétences nécessaires à la réalisation de ces activités peut s'expliquer soit par le fait que les bénéficiaires n'ont pas les connaissances techniques du métier (par exemple la procédure à respecter pour transférer une personne dépendante de son lit à un fauteuil), soit parce que certaines compétences sont peu reconnues socialement et sont considérées comme « banales » (Devetter *et al.*, 2009, p.81).

Ces données confirment l'analyse de Grönroos (1984) selon laquelle la qualité relationnelle[1] est aussi importante, voire davantage, que la qualité technique. Ce point ressort clairement des témoignages des bénéficiaires, qui pour la plupart citent à la fois des critères de qualité technique et des critères de qualité relationnelle dans leur évaluation des intervenants.

Synthèse de la section 1

L'étude des témoignages des bénéficiaires de services d'aide à domicile (SAD) permet d'identifier les critères à partir desquels ils évaluent la qualité du service (qualité perçue).

Il convient dans un premier temps de distinguer le point de vue des aidants familiaux (bénéficiaires indirects) de celui des personnes aidées (bénéficiaires directs). L'évaluation de la qualité de service par les aidants apparaît fondée d'une part sur un jugement personnel quant à la qualité technique, mais surtout sur la capacité de l'OSAP à prendre en charge la personne aidée de manière à soulager physiquement et moralement les aidants. D'autre part, les aidants prennent également en compte la satisfaction de la personne aidée dans leur évaluation du service, en mobilisant plutôt des critères relationnels.

[1] Grönroos (1984) évoque en fait une « qualité fonctionnelle » dont l'acception semble plus large que la seule qualité relationnelle du personnel en contact, ce qui se traduit par un certain flou dans la distinction entre qualité technique et qualité fonctionnelle. Voir chapitre 2, section 1.

L'évaluation de la qualité du service par les bénéficiaires directs (personnes aidées) porte d'une part sur l'OSAD, d'autre part l'intervenant. L'évaluation de la qualité du service fourni par l'OSAD s'articule autour de trois catégories de critères.

Le premier ensemble de critères se rapporte au contenu de l'offre de service : accessibilité, flexibilité de l'offre principale (disponibilité dans le temps, par exemple la nuit et le week-end ; réponse au besoin, par exemple la toilette de personnes très dépendantes), services périphériques (articulation avec les financements publics et prise en charge des démarches administratives). Enfin, la qualité de l'information sur l'offre et son prix constituent également des critères de qualité de l'offre.

Le second ensemble de critères concerne la qualité technique du service délivré par l'OSAD. Celle-ci est principalement évaluée autour de la capacité de l'OSAD à organiser les interventions (délai de mise en place de la prestation et adaptation au besoin exprimé), à assurer à la fois leur stabilité dans le temps (absences et remplacements, maintien du même intervenant) et leur flexibilité (capacité à répondre à l'évolution de la demande, par exemple décaler le créneau horaire d'intervention), et enfin de la capacité de l'OSAD à assurer le suivi des interventions (contrôle du travail effectué par l'intervenant). L'évaluation de la qualité technique du service fourni par l'OSAD apparaît aussi évaluée selon sa capacité à prendre en charge les démarches administratives de manière fiable, en particulier pour ce qui concerne l'articulation avec les financements publics. Certains témoignages évaluent également la qualité de la gestion du personnel intervenant (formation, conditions de travail). Enfin, la réactivité et la capacité de l'OSAD à résoudre les dysfonctionnements constituent des critères d'évaluation de qualité technique fréquemment cités.

Le dernier axe d'évaluation de la qualité du service fourni par l'OSAD porte sur des critères relationnels. Les bénéficiaires évaluent l'attitude du personnel en contact de l'OSAD (en agence), en particulier sa courtoisie. Quelques témoignages reflètent également une prise en compte de la capacité de ce personnel à susciter la confiance du bénéficiaire.

Enfin, la qualité perçue du service porte également sur une évaluation de l'intervenant. Celle-ci est articulée autour de critères techniques (ponctualité, qualification, efficacité mesurée à l'aide d'éléments tangibles, adaptation à la demande) et de critères relationnels (attitude, capacité à nouer un lien social voire un lien de confiance avec le bénéficiaire). L'image de l'intervenant semble également prise en compte, en particulier à partir d'un critère ambigu : le professionnalisme.

Section 2. Le point de vue des intervenants : la qualité de l'emploi et de la relation de service

L'étude du point de vue des intervenants révèle des préoccupations qui ont trait d'une part à la relation avec l'organisme offreur (I), et d'autre part à la relation avec le bénéficiaire (II).

I. Relation avec l'organisme offreur

Les témoignages des intervenants à domicile auprès de personnes dépendantes sont très riches quant à leurs conditions de travail, ainsi que sur leurs rapports avec les organismes offreurs qui les emploient (mode prestataire) ou les recrutent et gèrent leur planning (mode mandataire), ainsi qu'avec les bénéficiaires. Ces données confirment les caractéristiques du métier d'aide à domicile telles que décrites dans plusieurs travaux : métier difficile, souvent pratiqué en temps partiel subi, presque exclusivement féminin, peu valorisé en termes de salaire et de reconnaissance des compétences et plus généralement de reconnaissance sociale (Dussuet, 2002 ; Abhervé & Dubois, 2008 ; Devetter *et al.*, 2009). Ces témoignages révèlent une grande disparité entre les conditions d'emploi dans les différents organismes offreurs (Tableau 28, page suivante). Si le salaire reste proche du minimum légal, des différences importantes existent sur les périphériques avec des pratiques souvent perçues comme injustes voire illégales : rémunération du temps et des frais de trajet entre deux bénéficiaires, paiement des heures supplémentaires ou de week-end, primes d'assiduité. Au-delà de la rémunération, l'encadrement joue un rôle important sur les conditions de travail, qui peut être favorable (soutien en cas de problème avec un bénéficiaire) ou défavorable (planning contraignant, modifications de dernière minute) pour l'intervenant.

Tableau 28. Les témoignages des intervenants de l'aide à domicile sur leur métier et leurs relations avec les organismes offreurs

Thèmes	Sous-thèmes	*Verbatim*
Conditions de travail	- Pénibilité	*- « On doit être résistant : faire des heures de ménage ou de vitres par jour, pouvoir porter les courses tout en aidant la personne à marcher parfois… Relever une personne qui aurait chuté, ou bien la mettre de son lit au fauteuil et vice versa...Bref… Une bonne santé physique et psychologique est demandée. » (lilidada)*
	- Temps de travail	*- « En fait [nom de l'organisme offreur] propose des petits contrats et moi je ne peux pas vivre avec 20H [par] semaine. (…) pour les filles qui restent [Nom OSAD] promet une montée en charge du temps de travail, je n'y crois pas trop » (anna)*
	- Temps de trajet	*- « Je te confirme que passer d'une famille à l'autre c'est une perte de temps et d'énergie incroyable.. Mais bien obligé car rares sont les familles qui embauchent quelqu'un à 35H/semaine... !! » (peexis)*
	- Contraintes de planning	*- « Ma responsable se moquait complètement des personnes âgées chez qui on intervenait, elle leur changeait les jours, les heures au gré de ses envies, de son planning (…). A plusieurs reprises ma responsable m'a changée de jours, d'heures » (berbinath)* *- « Ils t'appellent sans cesse pour remplacer des collègues, si tu refuses tu sens bien le malaise » (x)* *- «Une presta[tion] de 10 à 10h30, la suivante 10h30, ils ne tiennent pas compte des km entre chaque presta[tion] (Pepette)*
	- Respect du droit du travail	*- « Ils m'ont dit que chez eux il n'y avait pas de convention collective. (…) Pour ma part, j'ai travaillé 108h55 en juillet et [je] n'ai été payée que 90h. Ils n'ont pas le droit » (scarlette)*
Diplômes	- Valorisation des diplômes	*- « Le DEAVS est un bon diplôme pour ce métier (connaissances de certaines pathologies, des comportements, meilleure prise en charge de la personne à tout point de vue : alimentation, diagnostic…) ! Et il permet une meilleure rémunération (…) » (lilidada)* *- « le DEAVS n'est pas du tout reconnu, ils te considèrent comme une autre employée non diplômée. (…) Je ne fais que du ménage, pourtant je suis la seule à avoir le DEAVS. Je suis payée au SMIC, et je suis vraiment la « bouche trou » de service » (alex)* *- « Nous sommes 30 salariés et les diplômés gagnent 1 euro de plus [par heure d'intervention] que les non diplômés » (Mazères)*
Rémunéra-tion	- Salaire	*- « A domicile, tu n'es jamais sûre d'avoir la même paie tous les mois » (nelly)* *- « Tu ne seras pas riche en faisant ce métier ; nous sommes rémunérées au smic et les indemnités sont inexistantes.» (rosinelallier)*
	- Paiement des heures supplémentaires	*- « Le week-end la prime est de 9 euros, c'est peu » (Mazères)* *- « Nous sommes certes payées au smic mais les frais de déplacement sont largement remboursés ainsi que les frais de parking et les heures supp indemnisées ! » (gine)*
	- Indemnisation des frais de trajet	*- « Les frais d'essence très mal remboursés, tu travailles à perte » (x)* *- « Les frais kilométriques démarrent dès le premier client et ils sont payés en fonction du lieu géographique du client » (Mazères)*

(suite du tableau 28)

Relations avec l'encadre-ment	- *« dès qu'on a un problème avec un bénéficiaire [ils] sont là pour nous rassurer etc. (…) arrêtez de critiquer on n'est pas tous pareil » (aurore)* - *« (…) notre infirmière s'en est allée créer sa propre structure et une autre a pris sa place, beaucoup moins humaine, moins compréhensive, juste là pour faire du chiffre quoi, incapable de trancher quand ça n'allait pas et qui recrutait des gens de sa connaissance (…) pas mal de filles n'avaient pas les capacités requises, pas diplômées et n'ayant pas les 3 ans d'expérience requises pour l'agrément qualité » (ludo)*
Formation	- *« Nous avons demandé récemment une formation fin de vie, c'est difficile pour nous car d'une part on crée des liens affectifs (difficile de ne pas en avoir) puis pour accompagner au mieux nos anciens vers la sérénité. » (neige445)* - *« J'aimerais me former, évoluer par de petites formations sur les différentes techniques de transferts, par exemple ou formations informations sur la fin de vie(…) » (celiath)* - *« Certes on est payées au smic et l'avantage c'est qu'il y des formations régulières » (aurore)* - *« Nous avons aussi, et c'est super important, une séance par mois avec une psychologue. Nous exposons les cas qui nous créent problème. » (neige445)*

Source : auteur

Enfin la question de la qualification des emplois ressort dans plusieurs témoignages. Si le DEAVS est le diplôme de référence qui distingue en théorie les aides à domicile (tâches principalement ménagères) des auxiliaires de vie sociale (travail davantage tourné vers l'assistance à la personne dépendante), dans les faits le contenu du travail ne reflète pas toujours le niveau de diplôme. En outre, la formation continue semble vécue comme une nécessité par certains intervenants, qu'elle porte sur des aspects techniques ou psychologiques (confrontation au décès d'un bénéficiaire).

II. Relation avec le bénéficiaire

Les témoignages des intervenants d'aide à domicile renseignent également sur le cœur de leur métier, à savoir les interventions auprès des bénéficiaires. Ces témoignages sont notamment beaucoup plus précis que ceux des bénéficiaires sur la dimension technique de l'intervention. Ils renseignent par exemple sur la diversité des tâches accomplies par l'intervenant, qui peuvent être très techniques (ménage, toilette) ou à dominante relationnelle. Au-delà du contenu technique du travail, la dimension relationnelle occupe une grande place du point de vue des intervenants. Cette dimension relationnelle peut être gratifiante pour l'intervenant, mais également source de risques psychologiques face à des bénéficiaires et/ou des situations difficiles (Tableau 29, page suivante).

Tableau 29. Les témoignages des intervenants de l'aide à domicile sur leur métier et leurs relations avec les bénéficiaires

Thèmes	Sous-thèmes	*Verbatim*
Dimension technique	- Tâches	*- « Je fais des toilettes et douches, préparation repas, surveillance des repas, surveillance des médicaments (pilulier préparé par la famille ou une infirmière, nous n'avons pas le droit de le faire), courses, on aide également la personne à remplir divers papiers (factures, déclarations d'impôts..), promenade, du ménage, entretien du linge et un des points le plus important, une écoute.» (neige445)* *- « D'ailleurs, le ménage n'a pas constitué beaucoup d'heures de mon temps de travail. Béatrice aimait bien que je l'emmène faire les magasins ; ça lui permettait de se sentir un peu comme les autres, elle qui est handicapée depuis plus de 40 ans » (nanou13005)*
	- Rythme de travail	*- « Quand on vous donne 30 mn pour faire une toilette complète avec transfert et petit déjeuner c'est quasiment impossible. » (machoupinette62)* *- (…) j'ai trouvé ça relativement difficile par la cadence qu'il vous est demandé d'avoir, tout en prenant soin de la personne et en favorisant l'autonomie qui lui reste. » (gwen)*
	- Adaptation aux besoins et attentes	*- « Mais le pire c'est pas les transports ni le salaire, le pire c'est les employeurs. Ils ont tous leur petite manie et façon de faire, et si tu fais pas comme eux, ils pètent des plombs pour rien. » (peexis)*
Dimension relationnelle	- Contenu relationnel du travail	*- « c'est un métier « humain », certaines personnes m'attendent même derrière leur porte et parfois avec des plateaux de sucreries (…) je suis parfois la seule visite de la semaine, les enfants ne sont pas dans la région ou parfois abandonnent leurs parents »* (vaba)
	- Comportement des bénéficiaires	*- « Mais tout n'est pas toujours rose, il y a les personnes qui ont un sale caractère, qui insultent, ne sont pas polies. Il y en a peu heureusement. » (patroba)*
	- Comportement des aidants	*- « Certains enfants des personnes abusent et [leur] donnent [leur] repassage ou [leur] font faire des trucs qu'elles n'[ont] pas le droit de faire » (abi701)* *- « Le plus agaçant, c'est de se déplacer le dimanche pour préparer un repas alors que les enfants de ces personnes sont là, et restent assis, à surveiller qu'on fasse comme il faut. » (cricri53)*
	- Confiance	*- « Etant donné que l'on s'introduit dans leur intimité, il faut les mettre en confiance, les sécuriser et mettre des limites (ne pas se faire manger ou ne pas être trop proche) » (zorobabel)*
	- Risques psychologiques	*- « C'est un travail parfois difficile, ça dépend des personnes chez qui tu prestes. Maintenant se méfier des personnes souffrant de dépression, elles te bouffent avant que tu n'aies le temps de dire ouf, moralement, bien sûr » (zolbluc)* *- « J'ai pratiqué aussi les toilettes, à l'époque j'avais à peine 16 ans lors de mes premiers stages (…), les dérapages peuvent vite arriver… » (vaba)* *- « Je viens encore de perdre une dame et à chaque fois c'est la même chose, beaucoup trop de chagrin. Je travaille dur psychologiquement pour essayer de relativiser. C'est pas facile. » (neige445)*

Source : auteur

Synthèse de la section 2

Les témoignages des intervenants à domicile auprès de personnes dépendantes renseignent sur leurs conditions de travail, ainsi que sur les rapports avec les OSAD et avec les bénéficiaires. Ces données confirment les caractéristiques du métier d'aide à domicile identifiées dans la littérature (métier difficile, précaire, presque exclusivement féminin, peu valorisé). Elles révèlent également la grande disparité entre les conditions d'emploi d'un OSAD à l'autre. Enfin, ces témoignages soulignent l'influence de l'encadrement sur les conditions de travail et sur la gestion de la relation avec le bénéficiaire. Cette influence peut être vécue comme favorable ou comme défavorable. Concernant le déroulement des interventions, les témoignages des intervenants éclairent sur le contenu du travail, qui peut osciller entre tâches techniques et accompagnement relationnel de la personne aidée. Les difficultés liées aux rythmes de travail et à la nécessité d'adapter en permanence le travail aux attentes du bénéficiaire sont soulignées dans les témoignages des intervenants, de même que la place importante d'éléments relationnels dans le déroulement des interventions. Les comportements des bénéficiaires comme ceux des aidants familiaux peuvent ainsi être perçus comme valorisants ou abusifs. Enfin, les intervenants sont confrontés à des risques psychologiques notamment liés à leur implication affective dans la relation avec le bénéficiaire.

Section 3. Le contrôle de la qualité par les organismes offreurs

L'analyse des données issues des entretiens avec les dirigeants et responsables qualité d'OSAD et des documents relatifs à ces organismes permet de comprendre le processus de production des services d'aide à domicile (I), d'analyser les représentations de la qualité des dirigeants d'OSAD étudiés (II), puis d'identifier les mécanismes qui concourent au contrôle de la qualité avant, pendant et après la prestation (III).

I. Le processus de servuction des activités de SAD

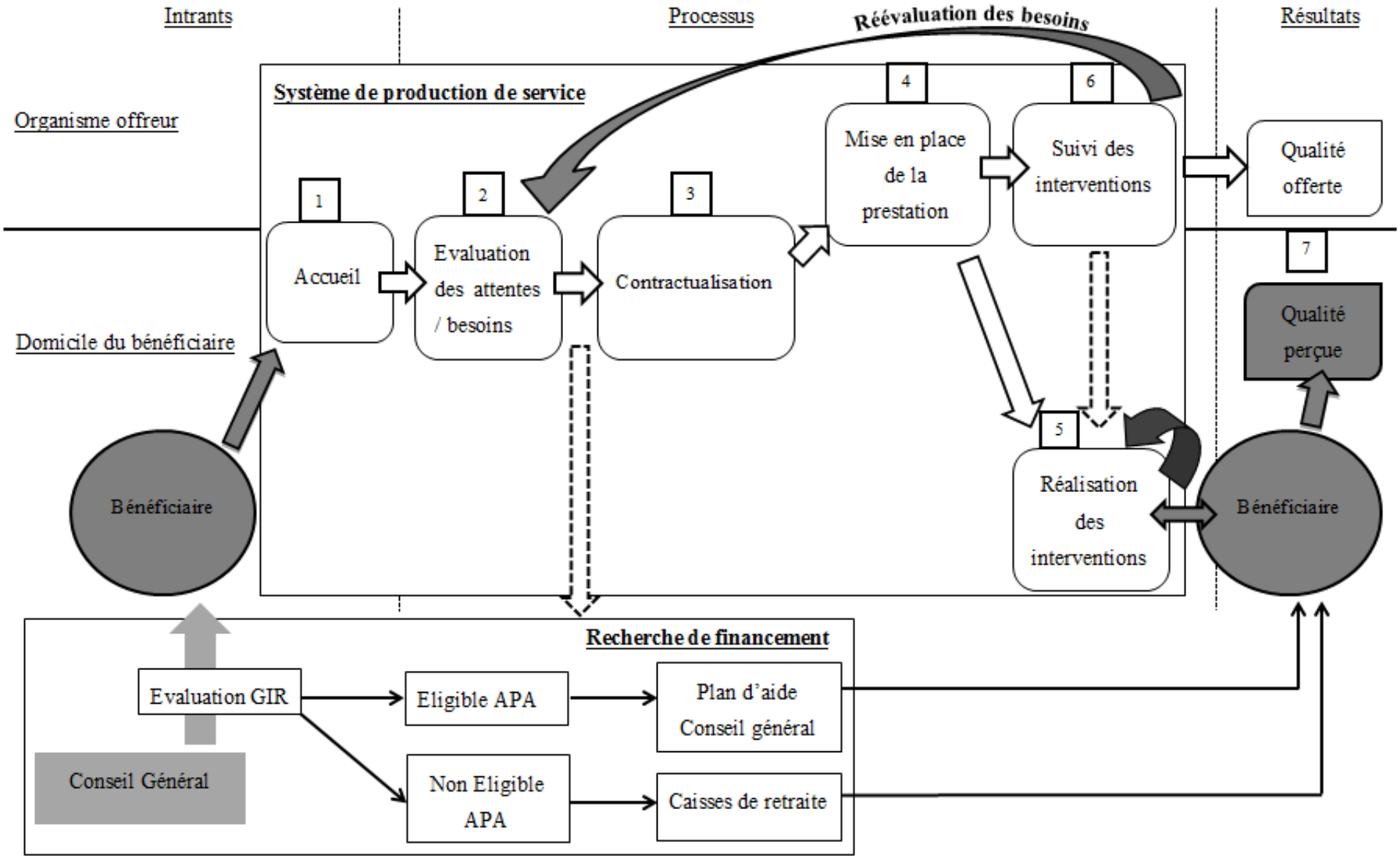
Le système de production de service d'un organisme offreur de services d'aide à domicile (OSAD) a pour but de fournir des prestations personnalisées à des bénéficiaires à leur domicile. Le système de servuction intervient sur une cible principalement humaine (le bénéficiaire direct, c'est-à-dire la personne aidée) et mobilise cette cible de manière

importante comme ressource dans la production. Le cœur de la prestation (service principal) est réalisé au domicile du client, néanmoins des services périphériques sont réalisés dans les locaux de l'OSAD. C'est notamment le cas des démarches administratives (y compris la recherche de financements pour le bénéficiaire) et de la coordination des interventions, ainsi que du suivi des prestations. Le processus de servuction comporte sept étapes, allant de l'accueil du bénéficiaire à l'évaluation ex-post de la qualité (Figure 31, page suivante).

I.1. L'accueil du bénéficiaire

Un bénéficiaire peut emprunter de nombreux canaux avant d'adresser une demande à un OSAD. Outre les canaux traditionnels (annuaire, moteur de recherche Internet, publicité, bouche-à-oreille etc.), les prescripteurs appartenant au réseau social et médico-social jouent un rôle important dans l'orientation des bénéficiaires vers les organismes offreurs.

Figure 31. Le processus de production des services d'aide à domicile (SAD)



Source : auteur

> *Soit c'est ce qu'on appelle des sorties d'hospitalisation, c'est les hôpitaux qui connaissent le service qui orientent vers nous, la personne va être gardée pendant 6 mois, soit l'APA, c'est le Conseil général qui nous les envoie, après il peut y avoir le CLIC ou la MAIA*[1]*. Ça peut être le médecin traitant.*
> (Directrice, CCAS2)

Ces prescripteurs du réseau médico-social privilégient souvent des associations ou des CCAS sur les entreprises, souvent moins anciennes et perçues comme ayant une vocation « marchande » plutôt que « sociale ». Ils doivent pourtant respecter le principe de libre choix de la structure d'aide à domicile par le bénéficiaire. Ce principe n'est pas toujours respecté.

> *Comme je suis une entreprise,* [il y a] *très peu de contacts par les CLIC et les PPE* [CLIC parisiens]*, c'est à dire tous les centres d'information des mairies. C'est lié au fait que 1) d'abord je suis une entreprise, 2) les personnes qui donnent de l'information dans ces centres d'information ont des méthodes de travail, des habitudes, des règles de comportement qui font qu'elles travaillent avec des assoces depuis très longtemps, elles les connaissent bien, elles n'ont pas envie de changer, de s'emmerder, et elles ne sont pas disponibles pour nous recevoir nous entreprises, ce qui fait que c'est... On est complètement boycottés, sauf exception bien sûr.*
> (Directeur, E1)

> [A propos de l'équipe médico-sociale du département, chargée de réaliser les évaluations GIR du degré de dépendance des bénéficiaires :] *Elles travaillent franchement différemment, les filles. Il y en a une, elle sort de rendez-vous, elle m'appelle, même devant le patient elle m'appelle, elle me dit « tu prends en charge, il faut faire ci, il faut faire ça », jusqu'à me donner les heures d'intervention.*
> (Directrice, A8)

L'accueil du bénéficiaire (ou du bénéficiaire indirect) peut être réalisé physiquement dans les locaux de l'OSAD ou par téléphone, l'agrément qualité imposant aux structures de proposer les deux possibilités. A l'occasion de ce premier contact, le personnel de l'OSAD obtient un premier niveau d'information sur le bénéficiaire et sa demande.

I.2. L'évaluation des attentes et besoins du bénéficiaire

La première véritable étape du processus de production consiste à définir les attentes et besoins du bénéficiaire. Dans les 17 OSAD et 2 fédérations étudiés, cette évaluation des

[1] Maisons pour l'Autonomie et l'Intégration des malades Alzheimer

besoins est systématiquement réalisée au domicile du bénéficiaire soit par un coordinateur, soit par le dirigeant de la structure.

> *On fait une première visite à domicile, où un responsable de secteur avec un diplôme de responsable de secteur en poche, va faire une visite à domicile, et soit présente l'assistante de vie si le créneau horaire correspond, soit annonce la venue de l'assistante de vie.*
> (Directrice, A4)

Cette évaluation vise à détecter les besoins exprimés ou non par le bénéficiaire, et à évaluer son domicile qui sera le cadre de la future prestation.

> *Nous nous déplaçons systématiquement au domicile ou à l'hôpital pour faire l'évaluation préalable des besoins, et la mission d'aide à domicile, contrairement à un nombre de services proposés dans le cadre des SAP, nécessite qu'on se déplace à domicile pour pouvoir faire une évaluation multidimensionnelle des besoins, prenant en compte l'état de l'habitation, etc.*
> (Directeur, E5)

Dans le cas de prestations financées par le département (APA ou PCH), les besoins du bénéficiaire ont déjà été évalués par les équipes médico-sociales du Conseil général, et donnent lieu à la formalisation d'un plan d'aide. Le plan d'aide recense l'ensemble des besoins d'assistance du bénéficiaire permettant son maintien à domicile. Ces besoins sont synthétisés par le niveau de dépendance exprimé en fonction de la grille AGGIR. Le montant du financement versé par le Conseil général est alors fonction du niveau de dépendance. Les OSAD réalisent une évaluation des besoins au domicile du bénéficiaire même dans ce cas, afin de pouvoir adapter les prestations aux besoins du bénéficiaire et aux caractéristiques de son domicile.

Les services d'aide à domicile présentent une particularité qui génère de l'incertitude sur la qualité perçue : la distinction attentes / besoins. La prise en compte de ces deux éléments est nécessaire pour adapter le service au bénéficiaire, or ils peuvent être contradictoires.

> *Faut savoir que parfois les gens nous disent « j'ai besoin de ci, j'ai besoin de ça », et en fait c'est pas du tout ce dont ils ont besoin, c'est carrément autre chose. (…) Un exemple tout bête : la personne est grabataire, elle est au lit, ils ont besoin d'une aide à domicile pour venir faire l'entretien. D'accord, mais par contre au niveau de la toilette ce n'est pas nous qui pouvons l'assumer (…) il faut la rediriger vers le service de soin ou une infirmière libérale. Donc on a aussi un rôle de conseil par rapport à ça.*
> (Directrice, A1)

Les attentes (ou besoins exprimés) renvoient à la qualité perçue (paradigme de l'infirmation des attentes), tandis que les besoins évalués par l'organisme offreur renvoient plutôt à la qualité offerte.

I.3. La contractualisation de l'offre

Une fois l'évaluation des besoins réalisée, l'organisme offreur adresse une proposition de service au bénéficiaire, qui prend obligatoirement la forme d'un devis, puis d'un contrat (régimes de l'autorisation et de l'agrément qualité). Le livret d'accueil de la structure doit également être remis au bénéficiaire.

> *Pour qu'on puisse intervenir au domicile de la personne aidée, on a donc un dossier d'inscription, un contrat signé, un devis signé, et on donne au bénéficiaire un bordereau de rétractation qui fait qu'il a 8 jours pour décider d'arrêter la garde s'il le souhaite.* (Directrice, A4)

I.4. La mise en place de l'intervention

Afin de préparer la première prestation, l'OSAD doit choisir un intervenant, puis programmer l'intervention dans le planning, en tenant compte des créneaux horaires demandés par le bénéficiaire et des disponibilités de l'intervenant choisi. Ce travail de préparation est réalisé par un coordinateur (responsable de secteur). Le choix de l'intervenant permet d'influer *a priori* sur la qualité puisque c'est un moyen de répondre aux besoins exprimés par le bénéficiaire.

> *C'est à nous de trouver la bonne intervenante qui va être en bonne adéquation avec la demande. Si la personne âgée veut quelqu'un qui soit capable de pouvoir un tout petit peu discuter, il faut que ce soit quelqu'un qui soit effectivement dans cette logique-là. Si elle veut quelqu'un de calme, si elle veut quelqu'un d'un peu tonique et énergique...* (Directeur, E1)

> *On met en place une personne qui répond le mieux au besoin, au client, à son environnement aussi, on ne va pas mettre... Je dirais qu'une personne qui a des chats chez elle, je prends toujours cet exemple parce qu'il est tellement significatif, on va faire attention aussi à ce que l'intervenante soit en capacité de supporter le poil de chat. Ou qu'elle n'ait pas peur des chats.* (Responsable qualité, E7)

Dans la plupart des OSAD étudiés, le coordinateur accompagne l'intervenant lors de la première intervention, afin de le présenter au bénéficiaire et de lui exposer les caractéristiques

particulières du besoin ou de la demande du bénéficiaire. Cela permet également d'introduire l'intervenant auprès du bénéficiaire.

> *C'est moi qui les accompagne, je leur présente l'intervenante, je dis à l'intervenante ce qui faut faire devant la personne, pour qu'on soit bien d'accord. Et après je les laisse tranquilles, ils font leur petite vie.* (Directrice, A8)

I.5. La réalisation de la prestation

Au cours de sa réalisation, la prestation est une « boîte noire » pour l'encadrement. Des actions en faveur de la qualité peuvent être entreprises avant ou après la prestation, mais durant son déroulement, la qualité de la prestation dépend uniquement de l'interaction entre l'intervenant et le bénéficiaire.

> *Mais ce qui est important c'est de voir si c'est respecté sur place, parce que le domicile en fait, les responsables d'agence sont aveugles par rapport à ce qui se passe. Il n'y a que l'intervenant qui sait.* (Responsable qualité, E7)

Les prestations d'aide à domicile sont rarement ponctuelles, elles sont généralement réalisées régulièrement sur une période allant de quelques mois à plusieurs années. Ainsi, si la qualité d'une prestation singulière ne peut être appréciée qu'après coup, celle d'une prestation répétée peut être suivie dans le temps et améliorée.

> *(…) si on prend le service personnes âgées, on est dans une très longue durée, il y a des bénéficiaires que nous accompagnons depuis 15 ans, puisque le besoin est constant, c'est la dépendance, le vieillissement, (…) avec des modalités qui peuvent évoluer, mais la prise en charge est renouvelée tous les ans. (…) Alors souvent, en géronto, c'est l'hospitalisation ou le décès qui mettent fin à l'intervention.*
> (Directrice, A6)

I.6. Le suivi des prestations

Puisque le déroulement du cœur de la prestation au domicile du bénéficiaire n'est pas observable par le personnel encadrant de l'OSAD, le suivi des prestations revêt une importance cruciale. Il permet à la fois d'évaluer la satisfaction des attentes et besoins du bénéficiaire, l'évolution de sa situation de santé et de dépendance, ainsi que le travail effectué par l'intervenant et son comportement. L'analyse des discours des dirigeants d'organismes offreurs fait apparaître six moyens permettant d'assurer le suivi des prestations : le pointage (I.6.1), le suivi téléphonique (I.6.2), les visites de contrôle (I.6.3), les remontées des

intervenants (I.6.4), les remontées de la famille du bénéficiaire et des membres du réseau médico-social (I.6.5) et enfin le traitement des réclamations (I.6.6).

I.6.1. Le pointage

Le pointage est pratiqué par la plupart des organismes pour s'assurer de la présence effective de l'intervenant au domicile du bénéficiaire à l'heure prévue, voire de la durée réelle de cette présence. Dans sa version traditionnelle, le pointage est réalisé sur papier : l'intervenant note pour chaque intervention ses heures d'arrivée et de départ et le bénéficiaire signe le document. Le suivi est alors réalisé après l'action, lorsque le document remonte au personnel encadrant (coordinateur) ou lorsque celui-ci se rend chez le bénéficiaire.

> *Elles marquent leurs heures. Nous on n'a pas de truc de pointage, on n'est pas assez riches. Donc elles marquent leurs heures, et elles signent. La fiche de présence elle reste tout le mois chez la personne, et à la fin du mois la personne signe pour valider les heures des interventions. (…) Moi j'ai entièrement confiance en mes filles, pour l'instant on ne m'a jamais rien dit là-dessus.* (Directrice, A8)

Dans sa version moderne, le pointage est effectué par l'intervenant via un terminal qui peut-être le téléphone fixe du bénéficiaire ou un terminal spécifique (téléphone mobile ou autre), et le signal généré est traité automatiquement par le système d'information de l'organisme offreur. En cas d'anomalie (retard ou absence de pointage pour une intervention planifiée), le coordinateur peut recevoir une alerte automatique, ce qui permet une meilleure réactivité de l'organisme en cas de défaillance de l'intervenant, qui n'est pas rare.

> *Un matin elles n'ont pas envie de se lever, elles nous racontent une histoire, une deuxième histoire, une troisième histoire. (…) Je lui ai dit « écoutez, vous n'y allez pas, c'est un abandon de poste ». Elle ne m'a pas répondu. Mais je suis sûre qu'elle ne va pas y aller. Donc il a fallu que je prévoie quelqu'un en suppléance pour pouvoir y aller.* (Directrice, E3)

Néanmoins ces systèmes ne sont pas exempts de limites qui peuvent être liées à la mauvaise foi des intervenants ou à l'absence d'alertes automatiques en cas d'anomalie.

> *Il y en a d'autres plus malignes qui vous disent, et c'est la majorité, que le* flashcode[1] *marche pas, comme... Tiens, elle je vais regarder... Voilà, et elle ne fait que des codes d'exception. C'est à dire que quand le* flashcode *ne marche pas, il y a un code à faire. Mais elle peut très bien le faire dans la rue ou à 100km.* (Directrice, E3)

[1] Système équivalent à un code barre, pouvant être codé et décodé par des téléphones mobiles et interprété par des systèmes d'information pour générer des événements, notamment des alertes.

> *(…) le truc c'est que c'est hyper lourd à vérifier. Et déjà moi j'arrive mais, gérer les pointages de mes agents du service ça prend du temps, je ne peux pas heure par heure regarder tous mes agents. Donc* [Nom du système]*, en cas de problème, on va aller regarder un agent.* (Directrice, CCAS2)

I.6.2. Le suivi téléphonique

Le suivi téléphonique des interventions auprès des bénéficiaires est la méthode privilégiée des coordinateurs. Contrairement au pointage, le suivi téléphonique apporte des informations sur le contenu de la prestation.

> *C'est aussi un peu le rôle des responsables de secteur, parce que c'est elles qui ont le plus souvent les personnes âgées au téléphone. Il y a quand même des problèmes qui remontent.* (Directrice, CCAS2)

> *A partir du moment où vous avez des coordinatrices qui ne font que ça, elles connaissent très très bien les familles et elles savent très bien comment ça se passe au domicile.* (Directeur, E5)

I.6.3. Les visites de contrôle

Les visites de contrôle contribuent également au suivi des prestations. Leurs modalités sont variables en termes de périodicité et de nature. Elles sont systématiques dans certains organismes, avec cependant une périodicité plus ou moins grande, d'autres les effectuent principalement en cas de problème signalé soit par le bénéficiaire ou ses aidants, soit par l'intervenant. Elles peuvent être réalisées en présence de l'intervenant pendant une prestation, ou en dehors des interventions. Dans le premier cas elles permettent d'observer le travail et le comportement de l'intervenant en situation, alors que dans le second cas elles privilégient l'observation des résultats de la prestation et le recueil du point de vue du bénéficiaire. La visite de contrôle peut donner lieu à une évaluation formelle de l'intervenant.

> *D'une part elle* [la responsable qualité] *discute avec le bénéficiaire, ça c'est automatique. Elle est souvent là pour que le bénéficiaire puisse dire des choses qu'il ne se sent pas capable de dire à l'intervenante, des fois les bénéficiaires n'osent pas dire les choses, et le fait d'envoyer une personne qui ne fait pas les prestations, qui est là juste pour contrôler, ça nous permet de savoir des éléments qu'on n'aurait jamais su autrement. (…) La deuxième chose, c'est l'état de propreté de la maison. Vérifier le frigo, est-ce qu'il y a des choses périmées dans le frigo, vérifier le linge, est-ce qu'il est à jour, en fonction des différentes prestations, missions qu'on leur attribue, est-ce que les missions sont respectées. Donc voilà, on contrôle tout ça. Savoir est-ce que le bénéficiaire est satisfait et savoir l'état général de la maison, si les missions sont bien*

> *remplies.* (…) *c'est une évaluation dont est chargée la responsable qualité. Donc tous les trimestres elle note les intervenantes* (Directeur, E4)

La principale limite de cette méthode de suivi des prestations tient à son coût élevé, puisqu'il nécessite le déplacement d'un coordinateur au domicile du bénéficiaire.

> *Donc nous normalement c'est des visites de satisfaction, comme dans les associations, on les fait au mois de juin, sauf qu'on a du mal à les faire, très clairement, parce que ça prend beaucoup de temps, vous n'en faites que deux dans une demi-journée, faut vous déplacer, faut prendre du temps, se mettre au rythme de la personne âgée.*
> (Directrice, CCAS2)

> *(…) s'il n'y a pas de souci particulier, on n'a pas les moyens matériels. On suit à peu près 2000 familles par an. Vous voyez, on n'a pas les moyens matériels de dire « on va aller simplement rendre visite à la famille pour qu'elle nous dise que tout va bien, que tout s'est bien passé ». On est plus axés effectivement là où il a un souci, d'aller constater et d'aller y remédier.* (Directrice, A6)

La périodicité du suivi téléphonique et par les visites de contrôle varie, elle est généralement élevée lors des premières prestations et décroît ensuite avec le temps, sauf cas spécifique. Le suivi des premières prestations est particulièrement sensible puisqu'il s'agit de vérifier si le bénéficiaire est satisfait vis-à-vis de l'intervenant, mais aussi d'ajuster le contenu de la prestation à une détection plus fine des besoins et attentes.

I.6.4. Les remontées des intervenants

Les remontées des intervenants participent également au suivi des prestations par l'OSAD. Ces remontées peuvent être spontanées ou fortement incitées ; elles peuvent avoir lieu par téléphone ou physiquement lorsque l'intervenant se rend dans les locaux de l'organisme. Elles complètent utilement le suivi téléphonique auprès des bénéficiaires. En effet, l'intervenant est au contact du bénéficiaire pendant la réalisation de la prestation, il est donc bien placé pour apprécier l'évolution de la situation et des besoins de la personne aidée. D'autre part, en cas de conflit entre un intervenant et un bénéficiaire, le personnel encadrant cherche en général à confronter les deux points de vue pour résoudre le problème.

> *Et puis sinon quand c'est plus complexe, on fait ce qu'on appelle des réunions d'analyse de situations. Quand c'est des situations complexes et qu'il y a des difficultés relationnelles avec les aidants, ou entre les personnes aidées, les aidants et les intervenantes, on envoie la psychologue, la psychologue va faire une visite, (…) avec la responsable de secteur, suivie d'une analyse de situation ici à l'association. On met tout sur table. On a pris le point de vue des personnes aidées, maintenant on*

> *prend le point de vue des aidants, et nous on dit ce que nous on peut faire, et puis on voit ce qu'on fait.* (Directrice, A9)

I.6.5. Les remontées des aidants familiaux et médico-sociaux

Les échanges avec l'entourage familial du bénéficiaire et les acteurs du réseau médico-social peuvent compléter le suivi des prestations, principalement concernant l'évolution de la situation de santé et de dépendance du bénéficiaire.

> *Si vous avez effectivement des coordinatrices qui échangent très régulièrement avec la famille, qui a évidemment un retour, avec le médecin traitant (…) Même chose de la part des services sociaux (…) Donc là aussi c'est la qualité de l'échange qu'il y a entre les services sociaux et nous qui permet d'aligner un certain nombre de choses et d'avoir un retour. Et nous, nous faisons régulièrement des retours aux services sociaux sur les missions qu'ils nous adressent, pour pouvoir anticiper les évolutions, etc.* (Directeur, E5)

I.6.6. Le traitement des réclamations

Le traitement des réclamations fournit enfin des informations permettant le suivi et l'ajustement des prestations, et notamment la résolution des causes d'insatisfaction exprimées spontanément par le bénéficiaire. Le degré de formalisation du processus de traitement des réclamations varie selon l'organisme, l'enjeu étant la traçabilité des réclamations (notamment quand elles sont exprimées oralement, et de la réponse qui leur est apportée.

> *Alors il y a dans chacun des établissements un cahier de doléances. Je ne vous garantirais pas aujourd'hui qu'il est, que toutes les doléances y sont inscrites, mais il y a cette possibilité là pour les familles. Ou elles peuvent envoyer un courrier si elles ne sont vraiment pas satisfaites. Mais souvent ça se passe par téléphone.* (Directrice, A6)

> *Il y a un comité des réclamations qui se réunit 3 fois par an autour des typologies de réclamations qui ont été les plus importantes notées et en fonction de ça on définit les plans d'action, on les met en œuvre et puis au comité suivant on suit que effectivement le plan d'action ait bien été mis en œuvre et on regarde s'il a donné des résultats. (Directeur, E2)*

Ces six mécanismes de suivi des prestations interviennent de manière concomitante à la prestation globale, lorsque celle-ci est composée d'un ensemble d'interventions singulières répétées dans le temps. Ils permettent d'ajuster des éléments du service (périodicité des

interventions, nature des tâches effectuées par l'intervenant et son comportement) en cours de prestation.

I.7. L'évaluation des résultats

La dernière étape de la servuction est l'évaluation ponctuelle et *ex-post* de ses résultats, et notamment de sa qualité. Parmi les organismes étudiés, l'évaluation de la qualité porte très largement sur la qualité perçue, et prend la forme d'un questionnaire (souvent appelé « enquête qualité ») adressé aux bénéficiaires. Le contenu du questionnaire, ainsi que les modalités d'administration et de traitement varient selon les OSAD.

> *Cette année je ne l'ai envoyé qu'une fois, mais les autres années je l'envoyais deux fois. Là je l'ai fait un peu moins parce que les autres années je n'avais pas de responsable qualité, donc j'avais un peu plus besoin d'avoir des retours, là cette année je ne l'ai fait qu'une fois. Déjà ça coûte cher à faire, il faut l'envoyer, il faut y passer du temps, après il faut décortiquer le truc, et en plus de ça j'ai un taux de retour qui est faible, c'est à dire qu'il y en a 1 sur 3 à peu près qui répond.* (Directeur, E4)

Les dirigeants ou responsables qualité des organismes étudiés font beaucoup plus rarement état d'une évaluation de la qualité offerte. Le responsable qualité d'une fédération d'OSAD témoigne des difficultés qu'ont les dirigeants des structures pour définir des indicateurs de qualité offerte :

> *Ils ne sont pas très forts sur les réclamations client. Ils ne savent pas vraiment ce qu'est un mécontentement, une réclamation client. Là, un axe par exemple c'est « mieux prendre en compte les réclamations et conflits des clients », ça serait par exemple « traiter toutes les réclamations client en une semaine » et comme indicateur j'aurais le taux de réclamations traitées effectivement en une semaine.*
> (Responsable qualité, Fed2)

Certains organismes offreurs semblent plus avancés que d'autres en la matière :

> *Donc nous on a des marqueurs sur la coordination, sur le recrutement, sur le suivi, il faut effectivement que les filles puissent avoir des plannings qui ressemblent à quelque chose, un nombre d'heures conséquent pour les fidéliser au maximum, etc. Donc on a une quantité d'indicateurs, aussi bien au niveau RH qu'au niveau coordination, qu'au niveau terrain, on a toute une grille d'évaluation de nos auxiliaires de vie. Le contrôle qualité, c'est pas uniquement le terrain, c'est aussi la manière dont la logistique de la structure s'organise.* (Directeur, E2)

Cette dernière citation fait écho à la distinction qu'opère Jougleux (2006) entre qualité *du* service et qualité *de* service. Malgré la difficulté de certains dirigeants à mesurer la qualité offerte, tous ont leur idée de ce qu'est la qualité dans une prestation d'aide à domicile.

II. La qualité de service du point de vue des OSAD : des représentations antagoniques

Comme les bénéficiaires et les intervenants, les dirigeants et responsables qualité des organismes offreurs ont leur conception de la qualité de service. Les principaux critères de qualité qui ressortent de leur discours se rapportent aux dimensions technique et relationnelle de la qualité (Tableau 30, page suivante).

Tableau 30. La conception de la qualité des dirigeants et responsables qualité d'OSAD

Thème	Sous-thème	*Verbatim*
Qualité technique	Accessibilité, communication	*- « La clarté des documents, la clarté des prix annoncés... la clarté des prix annoncés, la transparence. Et que quand ils ont une information, elle est confirmée par la suite par un autre membre de l'équipe.» (Directrice, A4)*
	Définition du besoin, personnalisation du service	*- « Une prestation de qualité, c'est quand le bénéficiaire bien sûr est satisfait de la prestation. C'est pas forcément une salariée qui va faire béni-oui-oui à tout ce que demande le bénéficiaire.» (Directrice, A1)* *- « Déjà une prestation qui répond aux besoins formulés par la personne et aux besoins qu'on évalue nous (...)». (Directrice, A3)* *- « D'abord d'avoir bien défini le contenu de l'intervention. Donc ça nécessite une bonne analyse de la situation, (…) il faut prendre le temps de bien entendre les besoins de la personne qui veut être aidée, bien entendre les besoins de la famille, en termes de relation (...) » (Directeur, E1)*
	Continuité de service, maintien du même intervenant	*- « On récupère le week-end des gens qui sont dans d'autres associations qui ne travaillent pas le week-end. (...) Alors il y en a certaines, oui, qui le font, mais elles ne veulent pas trop s'enquiquiner avec ça, parce que le week-end chez nous, c'est pas de tout repos. » (Directrice, E3)* *- « Après l'agent administratif, en fonction de ce qui lui est répondu, va essayer de trouver un remplacement aux gens pour qui c'est obligatoire, et puis après il faut expliquer aux autres qu'on ne peut pas remplacer parce qu'on n'a personne et parce qu'ils ne sont pas prioritaires parce que leur ménage peut attendre deux jours, c'est parfois un peu délicat à expliquer. Surtout si ça se répète. » (Directrice, CCAS2)*
	Suivi des prestations, Coordination avec les bénéficiaires et les aidants	*- « (…) on est dans l'humain, et ce qui se passe au domicile, on contrôle pas tout. Et on a toujours besoin de recentrer la relation triangulaire usager –personnel de terrain – administratifs/direction. Pour que ça circule bien. Sinon on est un peu coupés, et ça se passent entre elles deux, elles s'arrangent, et ça tourne pas, ça ne circule pas. » (Directrice, A9)* *- « On a plein de petits circuits parallèles, parce que nos usagers de l'aide à domicile, c'est aussi nos usagers du portage [de repas], c'est aussi des usagers des courses ou de l'accompagnement. Et ce sont les mêmes coordinatrices. Donc en fait l'accompagnement se fait de façon un peu informelle. » (Directrice, CCAS1)*
	Coordination avec les autres parties prenantes	*« Je pense qu'on ne peut pas travailler dans l'aide à domicile si on ne fait pas partie du réseau, si on n'est pas en lien avec les services de soin, avec les services sociaux et avec les médecins. (...) Maintenant il est vraiment nécessaire d'inventer des synthèses financées pour que les salariés puissent échanger avec les autres professionnels de la santé, et sociaux, et les familles. » (Directrice, A2)* *- « (...) quand il s'agit de maintien à domicile, souvent il y a plusieurs intervenants, il peut y avoir les aidants familiaux autour, il peut y avoir aussi les acteurs sanitaires et sociaux. » (Gérant, E8)*
	Encadrement	*- « (…) l'encadrement, et le management. Si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, ils seront bien chez les clients. Si c'est pas le cas... ça joue sur tout derrière, sur l'absentéisme, donc le turnover, et du coup sur la qualité » (Directrice, E6)* *- « Mais je pense qu'il n'y avait pas l'encadrement... La collègue qui était avant moi, qui était toute seule, qui devait à la fois gérer ses budget, [ses] machins, ses trucs, et puis être avec les aides à domicile, c'est impensable... » (Directrice, CCAS1)*
	Compétences techniques de l'intervenant	*- « La première chose c'est la qualité de l'intervenante en elle-même, le niveau de compétence de l'intervenante, il faut qu'elle soit professionnelle.» (Directeur, E4)* *- « (...) on ne place pas au domicile d'une personne fragile et dépendante du personnel qui n'a pas eu un diplôme. (...) il y a des écoles qui forment plus ou moins bien. C'est pour ça qu'on a des tests et qu'on les reprend.» (Directrice, A4)* *- « Moi ce que je veux, c'est qu'elles prennent réellement conscience qu'elles s'occupent d'une personne âgée dépendante, et qu'il faut qu'elles jouent leur rôle de gouvernante, par exemple. De maîtresse de maison. Ce que ferait n'importe quelle bonne mère de famille ou bon père de famille. » (Directrice, E3)*

(suite du tableau 30)

Thème	Sous-thème	*Verbatim*
Qualité relationnelle	Attitude de l'intervenant	*- « Un positionnement professionnel, c'est à dire comme je disais il n'y a pas de tutoiement, la prise de distance, l'appartenance à une équipe qui se vérifie par des rapports réguliers avec le service et je ne vais pas modifier mon planning, rien modifier dont je n'informe le service » (Directrice, A6)* *- « C'est pas parce qu'on intervient au domicile auprès d'une personne dépendante qu'on va chambouler l'organisation de ses pièces par exemple. C'est le genre de truc qu'on peut avoir, la professionnelle qui vous dit 'ça ne me plaisait pas'. 'ça n'a pas à vous plaire, vous avez à respecter l'environnement de la personne', l'organisation aussi même des tâches de la vie quotidienne. » (Directrice, A6)* *- « (...) sur une intervention on ne vient pas avec sa cousine, on n'arrive pas en état d'ébriété, on respecte des règles de politesse élémentaire, on se présente habillé correctement chez le client » (Gérant, E2)*
	Qualité de la relation avec le bénéficiaire, lien social	*- « Quand il y a un bon contact, le contact entre le professionnel et la personne aidée, ça c'est essentiel. [La] confiance, ça c'est important. (...) C'est aussi quand la professionnelle arrive à bien gérer les bonnes distances avec la personne aidée. C'est à dire qu'elle ne tombe pas dans l'affectif, mais qu'elle reste bien dans le professionnel. A ce moment-là, quand on a bien cerné ça, l'humain, on peut passer à la technique. » (Directrice, A9)* *- On a des cas de plus en plus difficiles bien sûr de personnes désorientées, de personnes qui sont mentalement atteintes, (...) psychiquement atteintes, je pense par exemple au cas d'un monsieur qui est un ancien SDF et qui continue à vivre un peu comme un SDF malgré le fait qu'il a un toit sur sa tête (...) il faut parfois du temps aussi. Et c'est ça aussi, une intervention de qualité, c'est pas forcément une intervention qui se fait le jour même, on nettoie bien, c'est propre, c'est clean. Non, c'est une intervention qui dure dans le temps, et qui aboutit dans le temps aussi.» (Directrice, A1)* *- « Troisième aspect de la qualité, (...) le maintien de la même personne. (...) il y a une connaissance réciproque qui se fait entre la personne âgée et la salariée auxiliaire de vie qui va intervenir. Il y a une connaissance des habitudes, une confiance qui se créée progressivement. C'est pas évident d'ouvrir son domicile privé, c'est pas évident de rentrer dans l'intimité de quelqu'un. Donc il est très important que cette relation s'installe progressivement dans le temps, et que, une fois qu'elle s'est installée, bien évidemment qu'on ne change pas l'intervenante. » (Directeur, E1)*
	- Protection de l'intervenant, risques psychologi-ques	*- « Ce qu'on entend par là, c'est que l'usager soit satisfait de la prestation qui lui est rendue, et que l'agent réponde à sa fiche de poste. Parce que l'usager pourrait être satisfait, mais faire des choses complètement en-dehors de ce que l'agent doit faire. Donc l'agent doit à la fois jongler avec la satisfaction de l'usager et la réponse à ce qui lui est demandé dans sa fiche de poste. » (Directrice, CCAS2)* *- « Pour nous le maître mot de l'association en démarche qualité c'est le respect de la personne, à tous les niveaux. J'attache autant d'importance au respect de l'usager qu'au respect du salarié. » (Directrice, A6)* *- [Les groupes de parole] ça permet de soulager les aides à domicile quand il y a des situations difficiles ou des tensions. Quand je suis arrivée dans le service, l'équipe était en souffrance, la médecine du travail et un organisme de formation l'avaient repéré. » (Directrice, CCAS2)* *- « Parce que nous d'un côté, un client peut partir de chez nous, mais nous on peut partir de chez eux, attention, on n'a pas de contrat qui nous lie. A un moment donné, la maltraitance, c'est dans les deux sens. » (Directrice, A8)*

Source : auteur (d'après données empiriques)

L'étude des données collectées lors des entretiens avec les dirigeants ou responsables qualité des OSAD et fédérations souligne l'importance qu'ils accordent à la qualité des prestations d'aide à domicile. Cette qualité dépend en particulier de la capacité de l'organisme offreur à cerner le besoin du bénéficiaire puis à assurer l'organisation et le suivi des interventions, ainsi que le suivi de l'évolution du besoin, en coordination avec les parties prenantes, en particulier les aidants familiaux (bénéficiaires indirects), mais aussi les autres personnes et services qui interviennent auprès du bénéficiaire (« réseau médico-social » : médecins, infirmières, services sociaux, CLIC, etc.). La qualité technique de l'intervention repose sur l'exécution de tâches dont la technicité est fonction du niveau de dépendance du bénéficiaire. Les interventions auprès de personnes très dépendantes nécessitent des compétences techniques précises qui sont évaluées lors du recrutement par le biais de la qualification (diplômes spécialisés) et/ou de mises en situation.

Le discours des dirigeants et responsables qualité d'OSAD souligne également l'importance de la dimension relationnelle du service. Celle-ci repose sur l'attitude de l'intervenant lors de la réalisation des prestations, mais dépend surtout de la nature et de la qualité de la relation qu'il noue avec le bénéficiaire. Cette relation apparaît nécessaire pour répondre au besoin du bénéficiaire (confiance, lien social), mais semble aussi comporter des risques, tant pour l'intervenant (risques psychologiques) que pour l'organisme offreur (perte de contrôle sur la relation intervenant-bénéficiaire et donc sur la qualité). Le rôle de l'organisme offreur apparaît alors important dans la mesure où il assure un suivi de la qualité des prestations et de l'évolution des besoins du bénéficiaire, mais aussi parce qu'il encadre la relation entre l'intervenant et le bénéficiaire en veillant à ce qu'elle ne glisse pas du cadre professionnel à un registre affectif.

Plusieurs conceptions de la qualité émergent alors du corpus des entretiens avec les dirigeants et responsables qualité d'OSAD. Elles se distinguent en particulier quant à la place accordée à la dimension relationnelle du service (II.1) et à l'approche retenue pour adapter la prestation à la situation particulière du bénéficiaire (II.2). Il est ainsi possible d'identifier deux approches dominantes de la qualité dans les discours des dirigeants d'OSAD (II.3).

II.1. Dimension technique *versus* relationnelle dans la représentation de la qualité chez les dirigeants d'OSAD

Les discours de certains dirigeants mettent l'accent sur la dimension technique du service :

> *Alors je suis parti dans l'idée dès le départ, venant du monde des entreprises, habitué à être dans l'efficacité, habitué à être dans la valeur ajoutée, habitué à être dans la satisfaction du client, j'ai décidé d'essayer de proposer, me positionner sur du service technique utile. Donc dès le départ, j'ai décidé d'être un spécialiste, c'est à dire de ne faire que du maintien à domicile de personnes âgées dépendantes (...) et qui ont besoin d'avoir un service technique. Donc on ne fait pas de présence, (...) on fait vraiment de l'aide auprès de gens de 90 ans, 95 ans, qui ont besoin à la fois d'un petit peu d'entretien de la maison bien sûr, mais qui ont aussi surtout besoin de quelqu'un qui va être capable de les transférer du lit au fauteuil, leur faire prendre une douche ou un bain en toute sécurité, les accompagner faire leurs courses en leur tenant le bras de manière efficace, et puis pour la pathologie Alzheimer d'être capable de réagir comme il le faut par rapport à ce comportement des personnes atteintes de la maladie.*
> (Président, E1)

> [Comment définiriez-vous un service de qualité ?]
> *(...) On ne peut pas répondre à votre question en deux lignes, c'est pas possible. Venez voir, je vais vous montrer, parce que là...* [elle montre dans une autre pièce une armoire métallique contenant dans des dossiers suspendus des documents relatifs à la certification qualité]. *Tout ceci a été respecté et vérifié par un audit extérieur, et ensuite par rapport à la qualité, nous avons tous ces bouquins qui sont des procédures qui disent au personnel, le personnel a signé, a paraphé, comment faire pour faire telle ou telle chose.*
> (Directrice, A4)

L'aspect relationnel est alors réduit à la demande du bénéficiaire :

> *Si la personne âgée veut quelqu'un qui soit capable de pouvoir un tout petit peu discuter, il faut que ce soit quelqu'un qui soit effectivement dans cette logique-là. Si elle veut quelqu'un de calme, si elle veut quelqu'un d'un peu tonique et énergique...*
> (Président, E1)

A l'inverse, d'autres conceptions du rôle de l'OSAD placent la dimension relationnelle au cœur de la qualité :

> *Tout notre rôle c'est de faire œuvre de pédagogie à destination des familles pour expliquer ce que l'on fait, ce qu'on ne fait pas, et à quoi nous servons. Notre objectif c'est évidemment de réaliser des gestes techniques à domicile, c'est bien, mais ce n'est en aucun cas suffisant. Notre objectif c'est de récréer un projectif pour la personne âgée, et donc notamment de recréer du lien social dans de très nombreux cas d'isolement. D'impliquer la famille, d'expliquer le rôle d'aidant. Parce que là aussi, sur le rôle d'aidant, on entend tout et n'importe quoi. Nous essayons d'expliquer à la famille quelle doit être son implication, quel doit être son rôle, quel est celui qui doit être laissé au professionnel.*
> (Directeur, E5)

> *On fait quand même de plus en plus d'accompagnement vraiment personnalisé avec la personne. C'est-à-dire que nous, par exemple, on dit toujours au personnel « c'est pas que de l'entretien à faire. L'entretien c'est aussi entretenir des relations, avoir un rôle social avec les gens ».*
> (Directrice, A1)

II.2. Besoins évalués *versus* attentes exprimées : l'approche de la personnalisation du service dans la représentation de la qualité chez les dirigeants d'OSAD

D'autre part, les représentations de la qualité se distinguent également quant à la manière de concevoir la relation de service. La question de la personnalisation de la prestation aux attentes ou besoins du bénéficiaire cristallise l'antagonisme entre différentes conceptions de la qualité. Une approche consiste à placer la satisfaction des attentes du bénéficiaire au cœur de la qualité, selon le principe « le client est roi » :

> *« Service », c'est noble dans les pays anglo-saxons. Mais pas en France. Parce qu'en France, le mot « service » rattache à « servitude », à l'Ancien Régime. En France on dit « mais je ne suis pas à son service ! Je ne suis pas à ta botte ». Moi je dis « on est au service du client, de tout ce qu'il demande, on est à satisfaire sa demande ». Et ça, quand on est dans le médico-social, non. C'est « je suis le médecin, je vous dis ce qu'il vous faut et vous faites comme ça, c'est tout ! Et taisez-vous si ça ne vous plait pas ! ». Donc là on ne peut pas être dans la qualité. Imaginez que le client il va vous dire « je ne suis pas d'accord avec les horaires qu'on me propose », mais* [dans le médico-social], *le client, jamais on lui demande son avis sur les horaires qu'on lui propose ! Le client on lui dit « voilà, vous aurez une aide à domicile, tel jour à telle heure, point. Si vous n'êtes pas d'accord, il n'y a pas autre chose ». C'est une mentalité.*
> (Directeur, A2)

> *Qu'est-ce qui fait la qualité ? C'est la réponse aux besoins du client. Donc ça veut dire, ça se traduit par tout ce qui est phénomène de qualité perçue, donc la manière dont le client perçoit la prestation, et également la perception qu'a le client de, par exemple, la réactivité de la structure, de l'organisation, de l'investissement qu'il y a autour de son dossier, de sa prise en charge globale. C'est à ces niveaux-là.*
> (Gérant, E2)

A l'inverse, une autre approche consiste à tenter de satisfaire les attentes des bénéficiaires, mais en filtrant celles qui semblent contraires à leurs besoins tels qu'évalués par le prestataire. Ce type de situation se présente en particulier lorsque l'OSAD estime que le bénéficiaire direct et/ou les bénéficiaires indirects (aidant familiaux) ne sont pas en capacité d'évaluer correctement le besoin :

> *Une prestation de qualité, c'est quand le bénéficiaire bien sûr est satisfait de la prestation. C'est pas forcément une salariée qui va faire béni-oui-oui à tout ce que demande le bénéficiaire. C'est lorsque la salariée elle a su éventuellement le conseiller. Des fois une prestation de qualité ça passe aussi par la négociation. Non pas 'je ne veux pas faire ça' mais expliquer à la personne que, par exemple si je prends le cas de personnes chez qui on intervient qui sont des personnes alcooliques, quand il a décidé qu'il faut acheter 6 bouteilles de vin, le rôle de la personne qui intervient c'est de lui expliquer « c'est pas que je ne veux aller vous acheter du vin, mais je pense que 6* [bouteilles] *c'est beaucoup et que 3 suffisent ». Ça c'est aussi une prestation de qualité. »*
> (Directrice, A1)

> *D'une manière générale les particuliers ne savent absolument pas ce qu'est l'aide à domicile. (…) Dans 80% des cas on va avoir une famille qui s'aperçoit que son père ou sa mère est en perte d'autonomie sévère, et son premier souci c'est de le sécuriser. Donc en fait ce qu'ils souhaitent, c'est que nous puissions intervenir pour que la personne âgée en fasse le moins possible. Ce n'est évidemment pas la solution. La solution consiste à stimuler le reste d'autonomie que la personne a, par différents moyens.*
> (Directeur, E5)

La décision de ne pas répondre à certaines demandes des bénéficiaires peut aussi reposer sur la notion de risque :

> *De toute façon il faut toujours répondre à la demande du bénéficiaire, dans la mesure où il n'y a pas de risque. Si un bénéficiaire préfère qu'on plie son linge d'une manière plutôt qu'une autre, ça ne va pas nous poser problème, on va bien sûr faire en sorte de satisfaire la personne. Maintenant, si la personne nous dit "mon sèche-cheveux, il faut le laisser là branché pendant que je prends ma douche", c'est pas possible. Après c'est notre devoir aussi d'être sûrs qu'il n'y a pas de risque pour la personne, parce que des fois des personnes qui sont un peu en situation de démence ou qui ne sont plus trop capables de se gérer elles-mêmes, font des choix qui ne sont pas bons pour elles.*
> (Gérant, E4)

Certaines attentes peuvent aussi être jugées non recevables parce qu'elles sont incompatibles avec les règles de fonctionnement de l'OSAD, avec des principes éthiques ou avec la loi :

> *Après la difficulté c'est d'arriver à répondre à ces attentes parce que la personne elle a besoin qu'on réponde à ses besoins, mais aussi quand même à ses attentes. Tout en mettant des garde-fous, les garde-fous normalement sont donnés dans la fiche de poste. "Non madame, je ne peux pas lessiver tous vos murs parce que je n'ai pas droit". "Non je ne peux pas balayer tout votre jardin, ça ne fait pas partie de mes missions". Mais en même temps, madame Machin qui veut beaucoup plus de ménage à rythme plus fort, on doit quand même accepter de répondre à ce besoin. Alors après on va peut-être aussi pouvoir changer d'aide à domicile, parfois on ne peut pas. Mais on refuse que les gens mettent des critères notamment raciaux, parce que c'est assez*

> *fréquent, on le refuse sauf cas exceptionnel, par exemple on a une personne qui est sourde, qui a été traumatisée dans un hôpital par une personne noire, donc là on ne se bat pas, on a une situation déjà très difficile avec elle, on le fait. Mais sinon on refuse, ça m'est arrivée d'arrêter des prises en charge pour des gens racistes. Donc il y a des attentes auxquelles on ne peut pas répondre.*
> (Directrice, CCAS2)

A l'inverse, l'OSAD peut considérer que le besoin exprimé par le bénéficiaire est en deçà de son besoin réel, soit parce qu'il n'en a pas conscience, soit pour des raisons psychologiques :

> *Le client-bénéficiaire, parfois il demande que du ménage, parce qu'effectivement se baisser pour passer une serpillère ou faire des poussières il a des difficultés physiques à le faire, mais il ne s'aperçoit pas qu'il n'est plus... qu'il s'aliment moins bien, que l'aide à la prise de repas pourrait le stimuler, c'est-à-dire qu'il oublie de se faire à manger. Il oublie parfois ou de prendre soin de lui, les soins d'hygiène, bah c'est trop compliqué, ça devient trop dur, donc il se lave de façon très sommaire, enfin voilà, on trouve des besoins décalés par rapport à la situation de la personne. Et tout ça entrainant un état psychique aussi de la personne qui arrive plus à prendre soin d'elle, s'il s'aperçoit qu'il n'est plus... Alors il y a un problème psychologique* [lié] *à la perte d'autonomie, c'est qu'on accepte plus facilement de prendre quelqu'un pour faire du ménage que prendre quelqu'un pour vous aider à faire votre toilette. La diminution physique est quelque chose qui est quand même très dur à vivre.*
> (Resp. qualité, E7)

II.3. Les représentations de la qualité des dirigeants d'OSAD : entre approches « sociales » et « managériales »

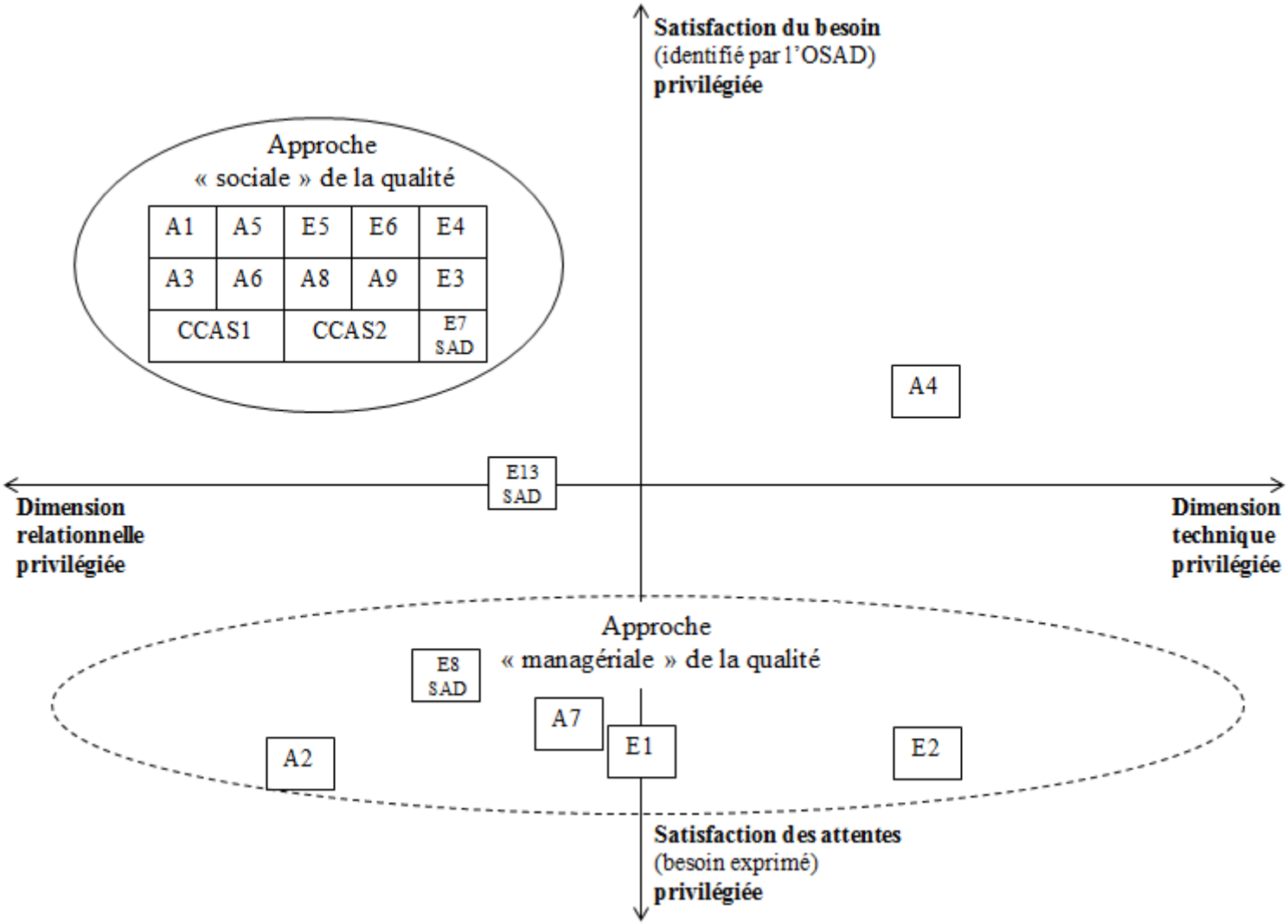
Ces extraits reflètent ainsi différentes conceptions de la qualité qui se distinguent d'une part par la place accordée à la dimension relationnelle du service, réduite à la demande du bénéficiaire d'un côté (la dimension technique est privilégiée par l'OSAD), composante de la qualité privilégiée par l'OSAD de l'autre. Ces conceptions de la qualité se distinguent d'autre part par la manière d'aborder la personnalisation du service, soit en cherchant à satisfaire toutes les attentes, soit en écartant certaines attentes jugées non légitimes.

Ces différentes représentations de la qualité peuvent être représentées sous forme graphique selon deux axes :

- un axe horizontal représentant l'importance accordée à la dimension relationnelle du service ;
- un axe vertical représentant la manière d'envisager la personnalisation du service, soit en privilégiant les attentes du bénéficiaire (besoin exprimé par le bénéficiaire), soit en filtrant des attentes jugées non légitimes (besoin évalué par l'OSAD).

Les extraits d'entretiens pertinents pour caractériser les représentations de la qualité identifiées dans les discours des représentants d'OSAD sont consultables en annexe (Annexe 4). L'analyse de ces discours permet d'identifier deux représentations dominantes de la qualité, une approche sociale (II.3.1) et une approche managériale (II.3.2). Certaines représentations de la qualité sont en tension entre ces deux approches dominantes (II.3.3) (Figure 32, page suivante).

Figure 32. Les représentations de la qualité des dirigeants d'OSAD



Légende
Les OSAD sont représentés par des rectangles et identifiés par des codes :
« CCAS » pour Centre Communal d'Action Sociale (dépendant d'une mairie) ; « A » pour association ; « E » : entreprise.

Source : auteur

II.3.1. L'approche sociale de la qualité

Sur les représentations de la qualité des 19 dirigeants d'OSAD rencontrés, 13 semblent converger au regard des deux axes identifiés :

- une conception des SAD mettant en avant le caractère relationnel de ces activités (« *L'entretien c'est aussi entretenir des relations, avoir un rôle social avec les gens* » ; directrice, A1) ;
- une représentation de la personnalisation de la prestation consistant à prendre en compte les attentes du bénéficiaire, tout en privilégiant une évaluation du besoin fondée sur des outils et compétences médico-sociales, prenant éventuellement en compte du point de vue des aidants et du réseau médico-social qui intervient par ailleurs auprès du bénéficiaire (« *il arrive que, assez souvent d'ailleurs, que les gens dépendants sous-estiment leur dépendance* » ; présidente, E6).

Cette représentation de la qualité peut être qualifiée d'« approche sociale » car d'une part elle met en avant la dimension relationnelle du service, d'autre part elle met en perspective les attentes des bénéficiaires et en écarte volontairement certaines, ce qui l'oppose à une approche de la qualité qui pourrait être qualifiée de « managériale[1] », fondée sur la satisfaction des attentes (ou besoins exprimés) des bénéficiaires.

Le choix des extraits d'entretiens présentés reflète par ailleurs le fait qu'une conception de la qualité n'est pas nécessairement liée à la nature de l'organisation offreuse. Ainsi, chacune des représentations de la qualité évoquées peut être observée dans les discours de dirigeants ou responsables qualité aussi bien de CCAS que d'associations ou d'entreprises. L'approche sociale de la qualité caractérise ainsi les discours de certains dirigeants ou responsables qualité d'entreprises (E3, E4, E5, E6, E7 pour la partie SAD[2]) tandis que d'autres approches peuvent être identifiées dans les discours de dirigeants de certaines associations (A2, A4, A7) ainsi que de ceux de certaines entreprises (E1, E2 et E8 pour la partie SAD[2]).

[1] Cette représentation de la qualité fait écho au « modèle entrepreneurial » évoqué par Petrella et Richez-Battesti (2010, p.290), caractérisé par des démarches qualité « centrées sur la satisfaction de leurs clients et reposant sur des critères objectifs de qualité » (procédures et certifications). La question de la formalisation des démarches qualité n'est toutefois pas encore examinée à ce stade de l'analyse.

[2] E7 et E8 sont des entreprises multiservices qui proposent à la fois des SAD et des SAP

II.3.2. L'approche managériale de la qualité

Le discours du dirigeant de l'entreprise E1 met nettement en avant la satisfaction des attentes du bénéficiaire comme principal objectif en termes de qualité. Il apparaît plus nuancé quant à la place de la dimension relationnelle dans le service, en réfutant l'idée d'un service de lien social (« *on ne fait pas de présence* ») tout en reconnaissant l'importance du développement d'un lien de confiance bénéficiaire-intervenant au fil des interventions (« *Il y a une connaissance des habitudes, une confiance qui se créée progressivement.* »).

Le dirigeant de l'entreprise E2 présente une conception très « entrepreneuriale » (au sens de Petrella et Richez-Battesti, 2010, p.290) de la qualité, fondée sur la qualité perçue et considérant que celle-ci dépend principalement de caractéristiques techniques :

> *Qu'est-ce qui fait la qualité ? C'est la réponse aux besoins du client. (...) également la perception qu'a le client de par exemple la réactivité de la structure, de l'organisation, de l'investissement qu'il y a autour de son dossier, de sa prise en charge globale.*
> *(...) quand ils* [les intervenants] *sont présentés au bénéficiaire avant de démarrer l'intervention, on leur fait répéter une présentation, du coup ils doivent répéter leur présentation devant le client.*
> (Gérant, E2)

L'association A7 est spécialisée dans une activité atypique d'aide à domicile : le transport et l'accompagnement de personnes âgées et de personnes handicapées depuis leur domicile vers d'autres lieux (marché, médecin etc.). Cette activité comporte une forte composante technique (conduite du véhicule, manipulation de la personne âgée et de l'équipement spécialisé du véhicule). Le service apparaît très personnalisé (« (...) *c'est facile de prévoir l'aller, mais le retour (...) c'est toujours compliqué. Surtout quand c'est des rendez-vous chez le médecin, ça peut durer 2 heures, 3 heures, ça peut durer longtemps. Donc du coup c'est un peu notre réactivité.* »), mais le discours de la directrice de cette association ne permet pas de positionner avec certitude son approche en terme d'évaluation des attentes/besoins du bénéficiaire. Elle semble privilégier le besoin exprimé par le bénéficiaire (« *Nous on n'est pas assez nombreux au niveau administratif pour pouvoir se déplacer à domicile. On n'a pas une personne qui est dédiée à ça, donc en général ça se passe par téléphone. Donc soit c'est la personne qui nous appelle directement ici, soit elle passe par le CCAS, en tout cas sur les premières prises de contact. Ensuite pour les demandes de courses ça passe toujours par le*

téléphone. »). En revanche l'aspect relationnel ressort sans ambiguïté de ce discours (« *on cherche quand même des chauffeurs-accompagnateurs, c'est de l'accompagnement. On se base pas mal sur le côté humain de la personne* », bien qu'il soit difficile de déterminer si les raisons sous-jacentes sont liées à une culture médico-sociale ou à des considérations concurrentielles (« *L'accompagnement, puisque c'est ce qui va nous dénoter par rapport aux taxis et par rapport aux ambulances* »).

Le discours du dirigeant de l'association A2 met en relief une conception de la qualité fondée à la fois sur la reconnaissance d'une dimension relationnelle qui caractérise les SAD (« (...) *une chaleur, une empathie, que le client soit satisfait, qu'il sente qu'il est pris en charge, qu'il y a une chaleur humaine qui l'entoure* ») et sur l'adhésion à une logique managériale visant à satisfaire les attentes des bénéficiaires (« *Le client* (...) *Vous lui vendez autre chose* » ; « *Moi je dis : 'on est au service du client, de tout ce qu'il demande, on est à satisfaire sa demande'* »). Le discours du dirigeant de l'entreprise E8 présente les mêmes tendances :

> *(...) ce qui va changer c'est le rythme, c'est peut-être l'outil, mais sinon oui, à travers l'attention portée à la satisfaction du client final, qu'il soit une personne dépendante ou tout simplement un actif (...), après l'objectif est le même. (...)*
> *Là on ne parle pas d'articles, on ne parle pas de stock, on parle de gens chez lesquels on se déplace (...) On intervient auprès de personnes dépendantes, isolées, parfois en détresse, il est hors de question de leur missionner quelqu'un qui n'a pas envie de sourire (...)*
> (Gérant, E8)

II.3.3. Deux exemples d'approche en tension entre l'approche sociale et l'approche managériale de la qualité

La représentation de la qualité qui ressort du discours de la directrice de l'association A4 apparaît atypique et directement opposée à celle des dirigeants de l'association A2 et de l'entreprise E8. La qualité apparaît ici fondée sur la maîtrise des processus techniques qui encadrent l'intervention (« *Vous prenez le référentiel NF Services, ou le référentiel Qualicert, vous respectez les 30 pages du référentiel, vous mettez tout ça en place et vous pouvez dire que le service est de qualité* ») et renvoie le contenu de l'intervention à l'appréciation du bénéficiaire (« *on leur dit que le client va tous les mois les apprécier sur la qualité de leur travail, et que nous c'est un élément important parce qu'on n'a pas du tout envie de se faire réprimander par AFNOR* »). En revanche, la personnalisation du service passe par une

évaluation des besoins du bénéficiaire extérieure à la seule prise en compte de ses attentes, puisque cette évaluation est fondée sur un outil standard du secteur médico-social :

> *On est dans les gestes de la vie quotidienne, donc les AVQ* [Activités de la Vie Quotidienne]*, donc là c'est pas un médecin qui le fait. Les besoins sont déterminés d'après ceux déterminés par Virginia Henderson. (...) Donc il y a aussi une procédure qui détermine comment doit se faire la visite à domicile pour le responsable de secteur et quelles sont les données qu'il doit retenir quand il est sorti de sa visite.*
> (Directrice, A4)

De même, certaines attentes sont jugées non légitimes :

> *Et ensuite on répond... En notre âme et conscience... En fonction de ce qu'il en est, etc. Il est sûr que s'il se plaint parce qu'il veut quelqu'un qui ait la peau blanche, je ne vais pas pouvoir le satisfaire. Ça, ce n'est pas possible. S'il veut quelqu'un qui n'ait pas d'enfants, et qu'il veut qui veut une dame de 50 ans et qui n'ait pas d'enfants et qui travaille tous les jours de la semaine et qui est là les samedis et dimanches, sa plainte ça sera une plainte, mais je... Je ne vais pas pouvoir le satisfaire, ce n'est pas possible. Donc on répond à sa plainte et à sa récrimination en fonction du droit du travail, du droit... Du contrat qu'il a signé avec nous. S'il veut quelque chose qui n'est pas dans le contrat, je... Je ne peux pas, là.*
> (Directrice, A4)

L'apparent paradoxe entre la reconnaissance implicite d'une dimension relationnelle du service (« *s'il me dit que la salariée a pris 20 euros, (...) on va essayer d'avoir une conciliation avec la salariée et le particulier employeur (...) si vraiment... C'est plus que 20 euros, on demande d'aller porter plainte, tout simplement* ») et une approche de la qualité privilégiant la dimension technique peut s'expliquer par le régime juridique choisi par cette association, qui intervient exclusivement en mode mandataire. Il semble ainsi y avoir contradiction entre d'une part la nécessité d'adapter le service aux besoins d'un bénéficiaire en termes de prise en charge de la dépendance, et d'autre part l'interdiction légale faite à l'OSAD mandataire de s'immiscer dans la relation salariale entre l'intervenant et le bénéficiaire (« *la salariée et le particulier employeur* »). Si une partie de la qualité dépend de cette relation, l'OSAD mandataire a peu de marge de manœuvre pour influencer cette relation. Il peut en revanche développer des démarches qualité sur les aspects du service qui sont de son ressort, principalement les processus support qui entourent les interventions (recrutement, organisation des interventions, démarches administratives, suivi de la satisfaction du bénéficiaire). L'analyse des données collectées dans les activités de SAD ne permet pas à ce stade de déterminer si une telle approche de la qualité est uniquement due au régime

mandataire, auquel cas elle devrait être partagée par les dirigeants d'OSAP intervenant en mandataire, ou si elle est spécifique aux SAD réalisés en mode mandataire.

Le discours du dirigeant de l'entreprise E13 présente également une certaine ambigüité qui semble traduire une tension entre l'approche sociale et l'approche managériale de la qualité. Ainsi, si ce dirigeant témoigne de l'importance de aspect relationnel pour les prestations de SAD (« *Qualité, il y a plusieurs choses, notamment la ponctualité, la personne qui s'engage dans ce sens-là, et le relationnel avec la personne âgée, etc.* ») et fait de nombreuses références à la nécessité de satisfaire les attentes du bénéficiaire, il ne fait en revanche pas de référence explicite à une éventuelle différence dans la manière d'évaluer le besoin selon que l'intervention concerne une activité de SAD ou de SAP.

> *La première prestation, on appelle systématiquement le client pour lui demander s'il est satisfait de la prestation, s'il y a des choses à améliorer, à changer, et généralement tout se joue sur ce niveau-là, après s'il veut qu'il y ait une continuité ou une amélioration à faire. Moi je préfère appeler directement, s'il y a des choses à changer, je rappelle derrière l'intervenante pour lui dire « voilà, il ne faut pas faire ça ou faire ça… ». Une fois que la machine est lancée, généralement ça continue sur le même rythme, le client connaît l'intervenant, l'intervenant connaît le client, et ça continue sauf dans le cas où il y a un changement, on est obligé de refaire la même procédure, présentation, mise en place de l'intervention, et voir si tout va bien.*
> (Directeur, E13, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

L'entreprise travaille avec le Conseil général dans le cadre de la prise en charge de personnes handicapées, a signé une convention avec l'Assurance maladie et est référencée sur le site de la CNAV. Son dirigeant fait par ailleurs état d'une bonne connaissance du secteur médico-social :

> *Moi je suis issu, j'ai fait un DESS en management sanitaire et social, j'ai travaillé en maison de retraite et tout, comme j'ai vu l'état en général des maisons* [de retraite], *l'accueil, en général, la prise en charge des gens, j'ai préféré le maintien à domicile des personnes âgées, parce qu'ils gardent leur environnement, leurs habitudes, leurs meubles, leur cuisine, leur chat, leur chien, etc. Tout en leur apportant un petit confort, une aide à domicile, c'est les raisons pour lesquelles j'ai créé cette entreprise.*
> (Directeur, E13, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

Il revendique d'ailleurs un état d'esprit « social » :

> *(...) le client ne pouvait pas payer au-delà du tarif remboursé par le Conseil général, alors on a fait un contrat qui limite justement au tarif… On est plutôt dans le social*

> *que dans le… Après il faut bien gagner sa vie quand même, mais j'essaie de faire ça sur le temps…*
> (Directeur, E13, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

L'ensemble de ces éléments constitue un faisceau d'indices qui fait tendre la représentation de la qualité de ce dirigeant vers l'« approche sociale » identifiée précédemment. Néanmoins ce discours insiste davantage sur la satisfaction des attentes du bénéficiaire et limite la différence entre SAD et SAP au fait que les SAD nécessitent un plus haut niveau de qualité que les SAP, notamment en termes de spécificité des pratiques, de continuité de service et de relation intervenant-bénéficiaire. Cette représentation de la qualité apparaît ainsi en tension entre les approches sociale et managériale de la qualité, mais ne remet pas en cause la dimension relationnelle contrairement à la logique identifiée dans le discours de la dirigeante de l'association A4.

Ainsi l'étude des discours de dirigeants et responsables qualité d'organismes offreurs de services d'aide à domicile a permis de mettre en évidence deux logiques alternatives de la qualité, une approche « sociale » et une approche « managériale », cette dernière pouvant plus ou moins mettre en avant la dimension relationnelle de la qualité. Enfin, l'exemple du discours d'une dirigeante d'association met en lumière l'existence de représentations de la qualité intermédiaires et en tension entre les deux approches dominantes identifiées.
L'étude de la qualité du côté des OSAD ne se limite pas aux représentations de leurs dirigeants et doit être étendue aux dispositifs déployés dans ces organisations pour contrôler la qualité des prestations de SAD.

III. Le contrôle de la qualité de service dans les OSAD

L'analyse des données issues des entretiens fait ressortir de nombreux mécanismes de contrôle utilisés par les dirigeants et l'encadrement des OSAD. L'organisation retenue pour leur présentation suit la proposition de Malleret (2003), selon laquelle un système de contrôle de la qualité de service doit intégrer des informations portant sur les intrants (III.1), sur les processus (III.2), et sur le résultat des processus, en l'occurrence la qualité perçue (III.3). Une synthèse des mécanismes de contrôle identifiés dans les OSAD est ensuite proposée (III.4).

III.1. Le contrôle des intrants

En amont de la prestation, le contrôle des intrants permet la finalisation du processus de contrôle dont les objectifs, dépendant largement des besoins du bénéficiaire, permettront d'évaluer les résultats, en l'occurrence le niveau de qualité offerte et perçue. Le contrôle des intrants consiste donc à évaluer, avant la réalisation des interventions, les besoins formulés par le bénéficiaire et/ou les aidants familiaux, mais aussi des besoins qui ne sont pas forcément exprimés ni même identifiés par ces derniers. Cette évaluation est réalisée par du personnel d'encadrement qualifié, en possession d'un diplôme dédié « responsable de secteur », conformément au cahier des charges de l'agrément qualité.

> *Il y a quand même un diplôme qui se met en place à Paris II Assas, c'est le métier de responsable de secteur (…) Avoir un personnel administratif formé, et formé de façon correcte et dans le droit du travail, dans le droit social et dans l'aide à domicile, c'est quand même très important. Et actuellement je ne prends plus de personnel administratif qui ne sorte pas de cette école.*
> (Directrice, A4).

> *Donc j'avais ma chargée de clientèle qui n'avait pas fait de formation de responsable de secteur et qui était chez moi depuis 5 ans. Ils* [des membres de la DDTEFP[1]] *n'ont eu de cesse que de me dire qu'il fallait qu'elle fasse cette formation-là.*
> (Directeur, E1)

L'évaluation est souvent réalisée à l'aide d'une grille dédiée.

> *On a une grille d'évaluation qui donne lieu ensuite à un devis. (…) Pour chaque situation, on prend en compte dans la grille d'évaluation des besoins <u>la réalité de la situation</u> sur le niveau d'implication physique de l'intervenante.*
> (Directeur, E5)

> *On procède à une évaluation des besoins, on remplit <u>une grille qui nous est propre</u>, et puis <u>on écoute le besoin du client</u> <u>et on observe aussi</u>, il y a quelques notions relatives à l'habitat (…)*
> (Directrice, E6)

Cette évaluation des besoins peut conduire à dissuader certains profils de bénéficiaires d'utiliser le service, ce qui rejoint l'analyse de Bancel-Charensol et Jougleux (1997) concernant le système de production de service technique et relationnel.

[1] Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (désormais Unité Territoriale de la DIRECCTE depuis 2010)

> *Un exemple tout bête : la personne est grabataire, elle est au lit, ils ont besoin d'une aide à domicile pour venir faire l'entretien. D'accord, mais par contre au niveau de la toilette ce n'est pas nous qui pouvons l'assumer parce que c'est un personne grabataire et au lit, dans ce cas il faut la rediriger vers le service de soin ou une infirmière libérale. Donc on a aussi un rôle de conseil par rapport à ça.*
> (Directrice, A6)

Les mécanismes de contrôle utilisés pour le contrôle de la qualité des intrants sont donc la standardisation des qualifications des coordinateurs qui effectuent l'évaluation des besoins et attentes, et le contrôle par les règles et procédures qui encadrent cette évaluation (Tableau 31).

Tableau 31. Le contrôle des intrants dans les services d'aide à domicile

Dimension de la qualité contrôlée	Objectif	Acteur clé	Mécanismes de contrôle
Qualité des intrants	Déterminer les besoins exprimés et les besoins latents du bénéficiaire	Coordinateur (responsable de secteur)	- Standardisation des qualifications - Contrôle par les règles et procédures

Source : auteur

III.2. Le contrôle des processus

Le contrôle des processus de la prestation vise à assurer la maîtrise de l'organisation des interventions et de leur déroulement. Plusieurs mécanismes de contrôle concourent à cet objectif.

III.2.1. Le contrôle personnel de l'intervenant par le coordinateur et par le bénéficiaire

Les coordinateurs utilisent plusieurs moyens pour diriger le travail des intervenants. Ainsi les plannings définissent chez quel bénéficiaire, à quelle heure et pour quelle durée l'intervenant doit réaliser la prestation. La vérification du respect du planning résulte souvent d'un contrôle à distance opéré par une technologie[1] de pointage en direct (télégestion) ou a posteriori (fiches de présence signées par le bénéficiaire). La vérification du travail effectué et du comportement de l'intervenant pendant l'intervention est parfois réalisée en présence, de manière ponctuelle, par le coordinateur (visites de contrôle). Elle est plus généralement

[1] Au sens de Dambrin (2005)

déléguée au bénéficiaire, incité à faire remonter l'information au coordinateur lorsque celui-ci effectue le suivi téléphonique des interventions. Tous ces éléments peuvent être assimilés à un mécanisme de supervision « directe[1] » de l'intervenant par le coordinateur.

III.2.2. Le contrôle du bénéficiaire

A l'exception du pointage, les mécanismes de contrôle identifiés au point précédent et qui participent du contrôle personnel de l'intervenant ont une réciproque visant à contrôler le bénéficiaire. Ainsi, le rôle du coordinateur est de suivre, outre le comportement de l'intervenant et la satisfaction du bénéficiaire, l'évolution de la situation et du besoin de ce dernier.

> *Le but du jeu c'est que les salariées fassent des retours. Faut pas oublier, c'est ce qu'on leur explique, nous ici on est interpellés par les familles ou par les bénéficiaires eux-mêmes, et en tout cas on a besoin d'avoir l'avis des salariés parce que forcément on n'est pas derrière les salariés tous les jours. Donc on ne sait pas tous les jours ce qui se passe chez untel ou unetelle. Il y a des dossiers qui sont plus lourds que d'autres, on en suit deux ou trois pour lesquels on a matin et après-midi des communications téléphoniques de par la famille, de par le bénéficiaire, par un partenaire quelconque, et puis on a des dossiers où il ne se passe jamais rien de particulier, où tout roule. En tout cas il faut de la communication entre tout le monde.*
> (Directrice, A1)

> (...) *nos salariées sont équipées de téléphones, ce qui leur permet de nous appeler très régulièrement, et elles doivent nous appeler au moins une fois par semaine pour donner des éléments sur les situations où elles sont. Ces éléments-là vont être collectés par la coordinatrice pour les intégrer dans le planning, parce que les éléments vont peut-être dire « il faut y aller plus, il faut y aller moins, pourquoi il faut y aller » et elles notent dans le dossier famille les éléments nouveaux qui vont permettre de comprendre l'évolution de l'intervention. Et puis ensuite il y a tout le travail des TISF qui vont venir au bureau rédiger, en cours d'intervention, des écrits pour dire où elles en sont de leur travail. Ecrits qui pourront aussi servir pour demander le renouvellement d'une prise en charge, mais qui peuvent être aussi des écrits intermédiaires, d'évaluation intermédiaire, parce qu'il y avait des préoccupations, qu'on s'interroge sur… Elles vont pouvoir dire « voilà, là on en est là ; ça, ça avance ; ça, ça n'avance pas… ».*
> (Directrice, A5)

[1] Le choix du terme « direct » qui se réfère à la typologie de Mintzberg (1980) peut sembler discutable puisqu'une partie de cette supervision est déléguée au bénéficiaire. Néanmoins ce terme est à comprendre au sens de contrôle hiérarchique personnel, par opposition notamment au contrôle impersonnel par les règles et procédures ou par les résultats

> *L'aide à domicile va aussi directement voir son responsable de secteur, ça elles le font souvent, elles ont quand même une conscience professionnelle donc... "Mme Machin va vraiment moins bien donc il faudrait peut-être appeler le médecin traitant....". Et puis parfois elles viennent me voir, j'essaie d'avoir ma porte ouverte au maximum. Moi ou mon adjointe qu'elles connaissent depuis longtemps. Plus on les voit, plus on en sait et plus c'est facile au quotidien. Dès qu'on s'éloigne un peu, elles parlent moins et après on découvre des problèmes.*
> (Directrice, CCAS2)

Les remontées obtenues en échangeant avec les intervenants remplissent ainsi la double fonction de contrôler à la fois l'intervenant et le bénéficiaire. Il en va de même pour le contrôle réalisé en présence à l'occasion des visites que le coordinateur réalise ponctuellement chez le bénéficiaire avec l'objectif affiché de contrôler le travail de l'intervenant et/ou de réévaluer le besoin du bénéficiaire.

III.2.3. Le contrôle impersonnel des comportements par les règlements et procédures

En amont de l'intervention, les activités administratives et d'encadrement réalisées au sein de l'OSAD, ainsi que le comportement attendu de l'intervenant et parfois même le contenu technique du travail à effectuer durant l'intervention, sont souvent formalisés de manière plus ou moins précise. Ainsi l'étude des documents fournis par les OSAD et des discours de leurs dirigeants ou responsables qualité révèle l'utilisation de règlements intérieurs, de fiches de poste, voire de procédures qualité.

> *On a un règlement intérieur et on a le livret d'accueil du salarié. Dans le livret d'accueil du salarié qui leur est remis à l'entretien d'embauche, sont résumés tout ce qu'on attend d'une salarié en termes de modalités d'intervention à domicile, de conduite, de ne pas fumer au domicile, de ne pas utiliser son véhicule personnel sans autorisation, enfin tout est dans le livret d'accueil. Et dans le livret d'accueil il y a aussi le règlement intérieur qui est inclus.*
> (Directrice, A6)
>
> *Tous les mois on fait un bulletin d'information où il y a des fiches techniques, par exemple comment faire une toilette, tout est expliqué sur la fiche technique, donc ça c'est des choses qu'on met en place chaque mois quand on voit qu'il y a des intervenantes qui ont des besoins sur certaines choses. Les filles à côté font une petite fiche technique qui permet aux intervenantes soit de se remémorer un peu les procédures, soit d'améliorer ce qu'elles savent déjà, soit d'apprendre carrément des choses.* (Directeur, E4)

De manière peu surprenante, les OSAD engagés dans une démarche qualité voire de certification sont les plus avancés en matière de formalisation du contenu.

> *Nous avons élaboré des procédures (…) sur par exemple les principaux… temps de travail on va dire, comment faire des courses, comment faire le ménage, comment faire une toilette, la lessive. On leur donne des préconisations sur comment commencer une prestation ou la terminer, justement par rapport à l'évaluation de la qualité du service fourni, en fonction de l'attente de l'usager, demander systématiquement si ce qu'elles ont fait convient, ou s'il y a d'autres tâches à faire, pour la prochaine fois qu'est-ce qui serait prépondérant.* (Directrice, A3)

> *Toutes les procédures sont codifiées. Tous les métiers de coordinatrice, de recrutement, de relations RH, de relations entre l'équipe de coordination et l'équipe de production, tout est codifié chez nous. Tous les métiers ont un book. (…) Une auxiliaire de vie a un book d'intervention où il y a à peu près tout ce qu'elle doit savoir sur son intervention et sur la manière de faire, donc elle a un process qui est imprimé, qu'on lui explique lors de sa journée d'intégration, qu'on lui fait répéter, etc. (…) On a également dans le book tout un tableau de situation, où grosso modo toutes les situations possibles et imaginables sont décrites. « que faire dans telle situation, quel numéro appeler ».* (Directeur, E5)

Si la plupart des règlements et procédures porte sur le travail et le comportement des intervenants, certains OSAD font plus rarement état d'une formalisation du travail des coordinateurs. Ce type de pratique s'observe principalement soit dans des organismes engagés dans une démarche qualité, soit dans des organismes ayant une forte culture bureaucratique, notamment les services d'aide à domicile des CCAS, qui dépendent des mairies.

> *Les procédures administratives sont le plus possible encadrées parce que sinon il y a des ratés. Même en termes de communication, de gestion de la communication entre elles, le téléphone normalement ça sonne tout le temps, donc il y a des procédures, qui prend le téléphone, sur la façon de gérer la prise de messages, les communications, qui sont pris sur des feuilles jaunes, enfin j'essaie que ce soit hyper encadré parce qu'il y a assez fréquemment des ratés et après c'est hyper compliqué à gérer.*
> (Directrice, CCAS2)

La production des procédures peut être réalisée dans une approche descendante ; c'est-à-dire qu'elles sont rédigées par le dirigeant ou le responsable qualité de la structure.

> *On a créé un manuel qui décrit tous les process propres à nos activités, avec un préambule « être un acteur du réseau* [nom du réseau] *», la charte qualité, la déontologie, donc après un déroulé logique je dirais de nos proscess. (…) C'est effectivement des compétences d'une part, et ensuite une pluralité d'expériences qui fait qu'on arrive à concevoir des choses à peu près cohérentes. Moi la qualité, c'est quelque chose qui me parle parce que le premier poste que j'ai occupé dans le monde du travail, c'était un rôle d'animateur qualité où après j'ai pris un poste de responsable assurance qualité. Mais à l'époque j'étais sur une norme ISO 9000, donc*

> *c'était ma vie antérieure à* [nom de l'OSAD]. *Et puis j'ai fait une formation AFNOR etc., donc je vois comment ils fonctionnent.* (Gérant, E8)

Elles peuvent à l'inverse provenir de groupes de travail réunissant les intervenants eux-mêmes.

> *Nous avons élaboré des procédures avec les salariés dans le cadre de groupes d'analyse de pratiques.* (Directrice, A3)

L'existence de ces documents témoigne donc d'un mécanisme de contrôle impersonnel par les règlements et procédures, qui encadre principalement le travail des intervenants, et plus rarement celui des coordinateurs. Concernant les intervenants, aussi bien le contenu technique du travail que le comportement sont encadrés par ce mécanisme qui contribue ainsi à la maîtrise de la qualité technique mais aussi relationnelle du service.

III.2.4. Les contrôles intériorisés par la standardisation des qualifications et par les facteurs de satisfaction

Les contrôles intériorisés identifiés dans les pratiques des OSAD étudiés renvoient d'une part à la standardisation des qualifications (III.2.4.a)) et d'autre part au contrôle par les facteurs de satisfaction au travail (III.2.4.b)).

III.2.4.a) La standardisation des qualifications

Les dirigeants et responsables qualité d'OSAD accordent une grande importance au recrutement des intervenants. Les critères de sélection portent sur les compétences techniques des candidats, mais aussi sur leur comportement et leur attitude vis-à-vis du métier (Tableau 32, page suivante)

Tableau 32. Les critères de recrutement des intervenants de l'aide à domicile par les OSAD

Thèmes	Critères de sélection	*Verbatim*
Dimension technique	- Diplôme	*- « Déjà la qualification, puisque nous sommes tous agréés qualité, donc le cahier des charges de l'agrément qualité nous impose d'embaucher des personnes diplômées » (Directrice, E6)* *- « Si elles n'ont pas de diplôme, on ne prend pas. Parce que le mandataire est responsable de sa sélection devant la justice, que ce soit sur le droit du travail ou le droit civil, donc dans ce cas-là on ne place pas au domicile d'une personne fragile et dépendante du personnel qui n'a pas eu un diplôme » (Directrice, A4)*
	Expérience	*- « le seul critère, pour moi de recrutement, c'est l'expérience. Donc il faut avoir entre 2 et 5 ans minimum d'expérience, et d'expérience crédible. C'est à dire effectivement d'être intervenue seule au domicile auprès de personnes dépendantes pendant plusieurs mois de suite pour montrer sa capacité d'endurance, de résistance(…) Pour pouvoir faire face à toutes les situations.» (Directeur, E1)*
	- Savoir-faire	*- « Les critères, c'est le contrôle du savoir-faire, donc il y a des mises en situation, par exemple le recruteur demande de faire un transfert lit-fauteuil. Donc on voit comment la personne se débrouille. Il y a ensuite un questionnaire de situation, ' que faites-vous dans telle situation ? ' (Directeur, E5)* *- « Et puis un certain nombre de questions de bon sens, on cherche à voir comment la personne va se dépatouiller si on lui dit qu'ont est en alerte canicule. Si elle vous dit « je vais sortir les gens »... » (Directrice, CCAS2)*
	- Autres critères	*- « le fait qu'il n'y ait pas de délit commis, puisqu'on demande systématiquement un extrait de casier judiciaire » (Directrice, E6)* *- « La langue française, parler correctement, bien. Parce que les personnes âgées comprennent rien, elles sont déjà sourdes (...) S'il n'y a pas d'échange entre eux, ça ne sert à rien de mettre quelqu'un... (…) Maîtrise du français et le permis [de conduire] » (Directrice, E3)* *- « elles passent un test niveau CM2 où il y a de la logique, du vocabulaire, du calcul de base, (...) grammaire. (…) ça me permet déjà de voir l'écrit, parce que j'en ai besoin après pour lire un planning, pour lire les fiches de mission, pour transmettre, pour compter ses heures à la fin du mois, c'est essentiel » (Directrice, A9)*
Dimension relation-nelle	- Attitude vis-à-vis du métier	*- « Qu'est-ce que ça veut dire « rendre service aux autres ». Ça me parle ou ça ne me parle pas. Et ça, c'est pas parce que j'ai un DEAVS que pour autant ça va me parler. (…) Des gens qui pointent et qui ont pour seule motivation une motivation je dirais alimentaire, quand bien même je ne la juge pas (…), je pense que c'est surtout pas un secteur d'activité fait pour eux. » (Directeur, E8)*
	- Psycho-logie	*- « (…) il y a un petit profiling psychologique qui nous permet de déterminer les traits de caractère de la personne, c'est très important dans la qualité de la relation humaine qu'il peut y avoir entre la personne âgée et la personne aidée.» (Directeur, E5)*

Source : auteur (d'après données empiriques)

Le processus de recrutement comprend systématiquement un entretien, en général avec le dirigeant de la structure. Les candidats sont souvent soumis à des tests écrits portant sur la

maîtrise de la langue française et des compétences de base en calcul, ainsi que des questions techniques relatives au métier.

> *(…)* [l'entretien] *dure une heure au moins. Je demande le passé, je demande ce qu'elle a fait, pourquoi elle vient, je la teste, je la mets dans des situations de test « la personne est tombée, vous arrivez elle est inanimée, que faites-vous ? », « qu'est ce qui est le plus dur pour vous, qu'est ce qui est le plus facile pour vous ? », « qu'est-ce que vous aimez le plus , qu'est-ce que vous aimez le moins ? » J'essaie de voir un peu où elle se situe. « Si on vous demande de faire ça, vous acceptez, vous n'acceptez pas ? » Leurs limites.* (Directrice, A9)
>
> *Sur les grosses structures on fait une espèce d'entretien de recrutement avec un QCM, c'est-à-dire comment, « quelle est la réaction que vous devez adopter dans cette situation ? », « quel est pour vous le repas équilibré pour une personne âgée ? » hein, l'apport en calories est différent, enfin voilà, on la met dans une situation et puis on voit si techniquement ça passe* (Responsable qualité, E7)

Des mises en situation sont également fréquemment citées par des dirigeants ou responsables qualité, mais elles ne sont pas pratiquées dans tous les OSAD.

> *Lors du recrutement il y a une mise en situation où elles vont manipuler un fauteuil roulant, un soulève-malade, un mannequin de géronto, un lit médicalisé, il y a une planche à repasser et un fer à repasser, et il y a aussi un aspirateur. Parce qu'il y a des épreuves qu'elles tirent au sort et qu'elles passent.* (Directrice, A3)

Outre la sélection du personnel, la plupart des OSAD ont recours à la formation continue de leurs intervenants, soit en interne, soit en externe. Ces formations portent principalement sur des aspects techniques du travail. Certaines sont diplômantes (DEAVS, diplôme d'aide-soignante).

> *On fait beaucoup de formation en externe c'est-à-dire il y a 4 formations de base qui m'intéressent que j'aimerais que tout le monde ait fait et ainsi soit au même niveau. Il y a ce qu'on appelle « l'ergonomie », la manipulation des personnes, il y a « sauveteur-secouriste du travail », ça on le fait avec la médecine du travail, il y a l'« accompagnement fin de vie », tout ce qui est soins palliatifs, et la quatrième « bientraitance ». Et puis après ce que je leur fais faire, cerise sur le gâteau c'est la formation Alzheimer avec France Alzheimer qui est une formation qui dure 35 heures mais qui est très très intéressante. Et puis bien sûr le DEAVS* (Directrice, A1)

La sélection et les formations constituent un mécanisme de contrôle du personnel au sens de Merchant (1982). Les formations peuvent également être conçues comme un mécanisme de

contrôle par les facteurs de satisfaction au sens de Fiol (1991), car elles peuvent être proposées en compensation d'une rémunération faible ou à des fins de fidélisation.

> *La plupart veulent être aide-soignante, donc c'est soit des VAE, soit des préparations au diplôme d'aide-soignante. (…) Parce qu'elles veulent toutes être formées, parce que quand elles voient que leur salaire n'est pas augmenté, elles se disent « si j'ai un diplôme supplémentaire ça me permettra peut-être d'avoir une meilleure paie »(…) il y en a qui sont en train de se former pour être aide-soignante, je leur fais des clauses dédit-formation ça s'appelle, des clauses qui disent que si je leur finance ça, elles sont obligées de rester encore pendant 3 ans après. (…) j'ai pas envie de former des gens, mettre de l'argent dedans, pour qu'elles arrivent ailleurs bien diplômées etc. et que ça profite à d'autres finalement.* (Directeur, E4)

Parmi les facteurs de satisfaction, la rémunération joue un rôle important. La plupart des dirigeants et responsables qualité soulignent les faibles marges de manœuvre concernant les salaires, à une exception notable.

> *Nous elles arrivent à se faire de super bons salaires. (…) il y a des gens qui ont fait des heures supp', à qui on a donné une prime, elles ont fini avec 3.500 euros. Vous vous rendez compte ? C'est quand même pas mal.* (Directrice, E3)

Les pratiques de l'OSAD par rapport à des spécificités du métier et du secteur influence directement la rémunération. C'est notamment le cas de la rémunération des temps de trajet entre deux intervenants, et de l'indemnisation des frais de transport qui y sont liés.

> *Donc sur le mode de rémunération par rapport à un taux horaire, globalement je ne suis pas certain qu'on soit plus élevé que les autres. (…) Par contre, je dirais qu'aujourd'hui certains acteurs de ce secteur d'activité ont une façon d'appliquer la législation en vigueur qui peut parfois, souvent, prendre des libertés plus ou moins importantes, et qui donc indirectement ressurgissent sur la façon dont ils vont rémunérer leur personnel. (…) si on prend le secteur associatif par exemple, ils ont un barème de remboursement des indemnités kilométriques qui je crois est à 25 centimes du kilomètre parcouru. Nous en tant qu'entreprise, déjà on n'applique pas un barème spécifique à une convention collective puisqu'elle n'existe pas, donc le seul barème qu'on applique c'est celui du fisc. Donc le minima c'est 56 centimes du kilomètre parcouru. Et ensuite dans le réseau* [nom de l'entreprise], *quand un salarié met 15 minutes à se déplacer du domicile A au domicile B, c'est considéré comme du temps de travail et rémunéré comme tel. Donc on a une volonté, à défaut d'avoir un texte qui prenne en considération les spécificités de notre secteur d'activité, et ça ne peut se faire que via une convention collective, en tous les cas d'appliquer le mieux que l'on puisse le Code du travail puisque c'est aujourd'hui le seul texte sur lequel on peut se positionner.* (Directeur, E8)

Si les salaires restent généralement faibles, les OSAD peuvent également jouer sur les périphériques de la rémunération.

> *Au niveau du prestataire, le fait qu'on a essayé de mettre en place un certain nombre d'avantages pour le personnel, le fait qu'on a une mutuelle, on a des tickets restaurant, avec une participation toujours de l'employeur. La mutuelle on est à 60/40 et les tickets restaurant c'est pareil. (…) cette année il y a eu une prime exceptionnelle d'un montant de 10% correspondant au salaire brut. Donc c'est non négligeable, d'autant plus que le personnel ne s'y attendait pas et que c'est venu après les fêtes. On essaie toujours de faire au mieux pour notre personnel dans la mesure* [de] *nos finances malgré nos difficultés, on sait que les salaires ne sont pas mirobolants, mais je pense que c'est important* (Directrice, A1)

Les efforts consacrés par les OSAD à la valorisation du travail fourni par le personnel intervenant et administratif peuvent aussi être considéré comme un facteur de satisfaction.

> *J'essaie d'être au maximum sur le terrain, pour leur dire qu'on est là, qu'on reconnait ce qu'elles font, qu'on reconnait qu'elles ont un métier difficile, et qu'en même temps on ne peut pas tout accepter non plus. La reconnaissance, déjà c'est le moteur de l'homme, et puis les fonctionnaires en ont besoin parce qu'ils entendent beaucoup parler sur eux et puis spécialement dans ces métiers. (…) Il y en a une qui m'a dit « ah bah depuis que vous êtes là, je m'arrête moins ! ». Et c'est vrai, bon elle a des problèmes d'arthrose, mais il y avait aussi clairement un problème de motivation. Donc dès qu'on prend du temps, qu'on leur montre qu'on est là, ça les remotive. (…) C'est très vrai chez les administratifs, j'essaie de porter aussi beaucoup mes efforts sur l'équipe administrative, parce qu'après, elle va pouvoir relayer ce rôle-là.* (Directrice, CCAS2)

III.2.4.b) Le contrôle par la culture

Le contrôle par la culture peut être observé principalement à deux niveaux : la culture de l'organisation et la culture professionnelle.

L'étude des données de terrain fait ressortir les efforts fournis par certains dirigeants d'OSAD pour impliquer les intervenants dans l'organisation, notamment à des fins de fidélisation.

> *Elles ont une journée d'intégration, de la formation, elles ont un uniforme, un kit d'intervention, un book d'intervention.* (Directeur, E5)

> [à propos de la notation des intervenants] *(…) Ensuite il y a l'investissement dans la société, donc ça c'est est-ce que l'intervenante se rend disponible quand il y a un remplacement à faire, est-ce qu'elle essaie de mettre en place des choses auxquelles on n'aurait pas pensé, est-ce qu'elle met de l'énergie à faire des choses qu'on ne lui a pas demandées, est-ce qu'elle s'investit dans la société.* (Directeur, E4)

> *la mairie de* [nom de la ville] *a mis en place un mécanisme d'évaluation, qui est d'abord une évaluation collective une fois par an, (…) où le chef de service présente aux agents le bilan sur plein d'aspects, les heures rendues, le taux d'absentéisme, les accidents du travail, le bilan financier, tout ce qui a pu être mis en place pendant l'année, changement d'organisation, vieillissement du personnel, tout ce qui est restrictions professionnelles (…) et puis on présente les orientations pour l'année suivante, tout ce qu'on va chercher à faire avancer. Donc ça c'est présenté aux agents, il peut y avoir à cette occasion des orientations de la mairie, le nouveau budget de la mairie, et puis ils ont une phase de questions-réponses sur tout ce qui a été abordé* (Directrice, CCAS2)

D'autre part, plusieurs éléments illustrent l'importance accordée à la déontologie, qui reflète la culture professionnelle du métier d'aide à domicile. Le respect de la déontologie est ainsi évalué lors du recrutement des intervenants et lors de l'entretien annuel. La déontologie fait également l'objet de formations.

> *(…) on leur demande « pour vous, que contient la déontologie », « qu'est-ce que la déontologie », « qu'est-ce qu'un abus de faiblesse », « qu'est-ce que la maltraitance », enfin tous les points de pratiques professionnelles que nous nous sommes donnés dans le réseau*
> (Responsable qualité, E7)

Plus rarement, le contrôle peut aussi porter sur la culture d'origine de l'intervenant et des valeurs qui sont associées à cette culture selon certains représentants d'OSAD rencontrés :

> *Moi les intervenantes africaines que j'ai, c'est les meilleures. Les haïtiennes, c'est les meilleures. Les capverdiennes, top ! Qu'est-ce qu'elles ont de spécial par rapport à une albanaise ou une hongroise, ou une française ? Une façon d'aborder la détresse de quelqu'un qui est totalement différence, une façon d'encaisser aussi.*
> (Directeur, A2)

III.2.5. Le pilotage des processus par indicateurs

Certains OSAD utilisent des indicateurs pour piloter des processus clés ou la qualité des prestations. Un indicateur en particulier mesure la relation entre le nombre d'heures rémunérées aux intervenants et le nombre d'heures facturées.

> *Il y a un ratio qui est très important, c'est le taux de refacturation, c'est à dire le nombre d'heures payées aux salariés sur le nombre d'heures facturées aux clients. Et ce taux est très important... Bon ça ne peut pas être 100%, parce qu'il y a des heures de réunion, de formation qu'on ne refacture pas. Et là je ne sais pas entrer le nombre d'heures de la coordination, par exemple. C'est à part. On a des ratios de salaires*

> *administratifs sur la masse salariale totale, par exemple. Mais ce taux de refacturation ne peut pas être à 100% mais on a un ratio de site, et s'il est inférieur, ça veut dire que le planning est mal géré, par exemple. Et c'est là que les entreprises peuvent entrer en grande difficulté si ce taux n'est pas bon. Après on a des ratios commerciaux pour calculer le taux de transformation des appels en visites et en contrats. On a des indicateurs de suivi comme ça. Donc on a évidemment le chiffre d'affaires. Et puis des indicateurs de marge.* (Directrice, E6)

> *On a des marqueurs sur la coordination, sur le recrutement, sur le suivi, il faut effectivement que les filles puissent avoir des plannings qui ressemblent à quelque chose, un nombre d'heures conséquent pour les fidéliser au maximum, etc. Donc on a une quantité d'indicateurs, aussi bien au niveau RH qu'au niveau coordination, qu'au niveau terrain, on a toute une grille d'évaluation de nos auxiliaires de vie. (…) On a par exemple un indicateur qui est, au niveau des RH, puisqu'on est en annualisation du temps de travail, qui est le taux d'employabilité de la masse salariale. Donc grosso-modo, qui est un marqueur qui va calculer les inter-contrats. On oblige tous nos RH à avoir au minimum un taux de 91% d'employabilité de la masse salariale sur une agence. Ça implique que, comme on est en annualisation du temps de travail, il ne faut pas qu'on se retrouve avec des contrats qui sont payés mais ne donnent pas lieu à de la prestation, typiquement une intervenante qui serait payée 110 heures et qui ne travaillerait que 60. Donc on a des marqueurs qui nous permettent toutes les semaines d'avoir un* reporting *sur la gestion de l'employabilité.* (Directeur, E5)

L'ensemble des mécanismes de contrôle des processus identifiés à partir des données de terrain peut-être synthétisé sous forme de tableau (Tableau 33, page suivante).

Tableau 33. Le contrôle des processus dans les services d'aide à domicile

Dimension de la qualité contrôlée	Objectif	Acteur clé	Mécanismes de contrôle
Qualité des processus	Orienter les comportements avant l'action	Dirigeant / responsable qualité, intervenants (groupes d'analyse de pratiques)	- Contrôle par les règlements et procédures - Contrôles sociaux (contrôle du personnel par standardisation des qualifications ; contrôle du personnel par les facteurs de satisfaction ; contrôle par la culture organisationnelle, professionnelle ou nationale)
	Contrôler les comportements de l'intervenant lors de la prestation	Coordinateur et bénéficiaire	- Contrôle personnel délégué au bénéficiaire (et/ou aux aidants) ; contrôle en présence ponctuel (visites de contrôle)
	Contrôler l'évolution de la situation et des besoins du bénéficiaire	Coordinateur, intervenant(s) et aidants	- Contrôle personnel délégué aux intervenants et aux aidants ; visites à domicile
	Piloter les processus clés	Dirigeant	- Pilotage par indicateurs en cours d'action

Source : auteur

III.3. Le contrôle ex-post de la qualité

Le contrôle ex-post de la qualité prend la forme d'« enquêtes qualité », obligatoires tant dans le cadre de l'autorisation et de l'agrément qualité. Dans la plupart des cas l'enquête qualité consiste en un questionnaire envoyé par courrier au domicile du bénéficiaire, ou déposé par l'intervenant. L'enquête qualité donne en général lieu au calcul d'un taux de satisfaction.

> *On demande au client ce qu'il pense de* [nom de l'organisme], *par rapport à l'accueil, par rapport au travail de la salariée, par rapport à la relation avec la structure, et sur un certain nombre de critères qui sont la ponctualité, la compétence, le comportement, etc. Et il y a 4 colonnes, donc il est obligé de faire pencher sa décision d'un côté ou de l'autre, il n'y en a pas 5. On a un taux de retour qui est relativement important, moi je l'estimerais à 50% à peu près* (Directeur, E1)

> *(…) nos résultats sont mis sur notre site internet. Et ils sont bons. Ils sont bons, et d'après notre dernier audit on va avoir du mal à les augmenter, on tourne à 98%. Donc on peut toujours essayer d'améliorer, de peaufiner, mais ça va être dur... ça va être difficile d'aller un peu plus haut.* (Directrice, A3)

Certains dirigeants ou responsables qualité soulignent cependant les limites de cette méthode, soit du fait du faible taux de retour ou des conditions de remplissage du questionnaire, soit du fait du caractère peu opérationnel d'une mesure quantitative de satisfaction.

> *(…) le papier, on est comme toutes les autres structures, on l'a fait, on a essayé, avec un taux de retour qui est lamentable, les gens ne prennent pas le temps de répondre. Pour les personnes âgées déjà, remplir un questionnaire c'est pas forcément leur truc. Alors quand on l'envoyait sous forme papier, après ce qu'ils faisaient souvent, c'est que l'intervenante aidait la personne à le remplir. Alors du coup en terme d'objectivité des réponses, c'est pas terrible. (…) il y a quelques années de ça, une année où pour la énième fois on lançait cette enquête et on galérait pour obtenir les réponses, j'ai dit « tiens, on va essayer par téléphone ». Et là du coup les réponses vous les avez, et là du coup vous prenez le temps d'appeler vos clients (…) au moment où l'intervenante n'y est pas, ce qui vous donne aussi la possibilité, me semble-t-il, d'avoir un niveau de réponse plus objectif. (*Directeur, E8)

> *(…) de toute façon vous aurez toujours, un des biais dans les enquêtes de satisfaction, ça sera la compréhension de la question par la personne. Rien que ça... Quelle est sa perception réellement de la question. (…) Il y a la compréhension, il y a la capacité aussi de la personne. Une personne qui est bien portante, elle n'évaluera pas de la même façon qu'un GIR 1 et 2 où c'est très très difficile. Donc il y a plein d'éléments qui font que, de toute façon, la pertinence de votre satisfaction est biaisée. C'est pour ça que quand mes structures s'arrêtent à juste un taux de satisfaction, je leur dis « franchement, c'est assez limite ». (…) on en a vite fait le tour. Ce qu'on a aujourd'hui c'est un taux de satisfaction global « OK, j'ai 92% de mes clients satisfaits globalement ». (…) C'est ce qu'on appelle l'aspect quantitatif de l'évaluation.* (Responsable qualité, Fed2)

En complément d'une mesure quantitative de qualité, l'utilisation de questions ouvertes permet de dégager des axes d'amélioration de la qualité

> *Après on a un autre aspect intéressant, qui est qualitatif, c'est par des questions ouvertes. Exemple, moi je dis toujours, c'est ce qu'il faut faire, c'est plus dur à exploiter, mais c'est demander au client « qu'est-ce qu'on pourrait améliorer en priorité ? », ou des choses comme ça.* (Responsable qualité, Fed2)

> *Ce qui est intéressant, c'est le verbatim, c'est-à-dire ce que les gens ont la possibilité d'écrire. Et puis de pallier, quand ces demandes sont répétitives. (…) L'enquête de satisfaction, on peut être contents du taux de satisfaction, mais ce qui est important, c'est aussi de prendre en compte les plaintes, les doléances des familles, pour comment on peut améliorer...* (Directrice, A6).

Si les enquêtes de satisfaction sont très couramment pratiquées dans l'aide à domicile, les analyses de l'impact de la prestation sur le bénéficiaire sont en revanche très peu développées.

> *(…) on n'a pas encore à ce jour d'étude d'impact sur les bienfaits de l'aide à domicile. Pour une raison simple, c'est qu'ils sont tellement évidents que l'on n'en a pas l'utilité profonde.* (Directeur, E5)

La quasi absence de contrôle d'impact s'explique surtout par la difficulté à mesurer l'impact d'une prestation d'aide à domicile.

> *Il y a un deuxième aspect, un deuxième volet non maîtrisé aujourd'hui, pour lequel on ne connait peu ou rien, c'est l'efficacité de notre prestation. Ce qui est indépendant de nous, ça dépend en partie d'une bonne évaluation des besoins et attentes de la personne aidée, mais aujourd'hui on n'a pas d'indicateur, ou très très peu. (…) Par exemple, est-ce qu'on est capable nous de montrer que, effectivement, le maintien à domicile va retarder la mise en institution des personnes aidées ? Moi j'ai mené une étude (…) qui montre qu'effectivement on aurait un retard de mise en institution. Donc c'est plutôt positif, en notre faveur. Mais cette étude est plus qualitative que quantitative, elle ne s'appuie pas sur des analyses statistiques bien cadrées, et donc c'est difficile de dire « ça, on en est sûr ». (…). Après, tout le reste, c'est du flair. C'est une perception qu'on a (…) C'est sûr que sur les personnes vulnérables et sur les actes essentiels de la vie, on est clair que si on n'intervient pas, la personne ne peut pas se lever, elle ne peut pas se coucher, s'habiller, faire ses besoins, manger, donc on est sûr que si on n'intervient pas, la personne décline et meurt. Mais plus concrètement, on n'en sait rien. On perçoit les choses... Autre élément, peut-être que le GIR diminue plus doucement. (…) je pense que demain, ou dans les 5 ou 10 ans qui viennent, il faudra qu'on apporte la preuve de notre valeur ajoutée. Or aujourd'hui, on n'est pas capable de le faire, pas concrètement, on n'a pas d'indicateur, on n'a pas d'étude, on n'a pas de méthode pour mesurer. Voilà où on en est aujourd'hui. Alors que dans les démarches qualité, on est sûr au moins qu'en termes d'organisation et de fonctionnement, on maîtrise.* (Directeur qualité, Fed2)

Les modalités du contrôle ex-post de la qualité dans les OSAD peuvent être synthétisées sous forme de tableau (Tableau 34, page suivante).

Tableau 34. Le contrôle ex-post de la qualité dans les services d'aide à domicile

Dimension de la qualité contrôlée	Objectif	Outils	Mécanismes de contrôle
Qualité perçue	Mesurer la qualité perçue	Sondage de la satisfaction par des questionnaires : calcul de taux de satisfaction	Contrôle des résultats
	Dégager des pistes d'amélioration de la qualité	Enquêtes qualité par téléphone ou questionnaire : questions ouvertes	Contrôle des résultats

Source : auteur

III.4. Synthèse et mise en perspective des modes de contrôle identifiés dans les OSAD étudiés

La diversité des mécanismes de contrôle de la qualité identifiés dans les OSAD appelle une présentation plus synthétique (III.4.1), point de départ d'une mise en perspective de ces pratiques de contrôle au regard des représentations de la qualité identifiées dans ces organismes (III.4.1).

III.4.1. Synthèse des modes de contrôle identifiés dans les OSAD étudiés

Les principaux résultats liés à l'identification des modes de contrôle utilisés par les OSAD aux différentes phases du processus de servuction peuvent être présentés sous forme synthétique (Tableau 35, page suivante). Les résultats font apparaître une utilisation conjointe de modes de contrôle différents dans le processus de production des activités d'aide à domicile (SAD), dont les sept étapes ont été identifiées au point I de cette section. L'étude des pratiques des OSAD étudiés permet d'identifier des objectifs et des modes de contrôle différenciés selon les trois moments du processus de contrôle : identification des attentes et besoins du bénéficiaire et orientation du comportement de l'intervenant avant l'action (contrôle par les règles et procédures et par les contrôles intériorisés) (III.4.1.a)), coordination et contrôle du travail de l'intervenant et suivi du besoin du bénéficiaire (contrôle personnel) (III.4.1.b)), pilotage des processus pendant l'action (contrôle par indicateurs) et après l'action (contrôle des résultats) (III.4.1.c)).

Tableau 35. Les modes de contrôle utilisés selon le moment la phase du processus de servuction des les SAD

Processus de servuction	Accueil du bénéficiaire (1)	Evaluation des attentes/besoins du bénéficiaire (2)	Contractualisation de l'offre (3)	Mise en place de l'intervention (4)	Réalisation de la prestation (5)	Suivi des prestations (6)	Evaluation des résultats (7)		
Elément contrôlé	Intrants			Processus			Résultat : qualité offerte	Résultat : qualité perçue	Impact
Objectif	Déterminer les attentes et besoins du bénéficiaire pour proposer une prestation adaptée ; éventuellement écarter des profils ou attentes non adaptés			a) Orienter les comportements avant l'action ; b) Contrôler le comportement de l'intervenant lors de la prestation ; c) Contrôler l'évolution de la situation et des besoins du bénéficiaire ; d) Piloter les processus clés			Mesurer la qualité offerte	a) Mesurer la qualité perçue b) Identifier des pistes d'amélioration de la qualité	Mesurer l'impact (satisfaction des besoins)
Acteur clé	- Coordinateur - Equipes médico-légales des Conseils généraux (plans d'aide APA / PCH)			a) Dirigeant / responsable qualité, intervenants (groupes d'analyse de pratiques) ; b) Coordinateur et bénéficiaire c) Coordinateur, intervenant, aidants familiaux et réseau médico-social ; d) Dirigeant ou responsable qualité			Dirigeant / responsable qualité	Dirigeant / responsable qualité et Bénéficiaire	Dirigeant
Modes de contrôle	a) Contrôle intériorisé : standardisation des qualifications b) Contrôle impersonnel par les règles et procédures			a1) Contrôle par les règles et procédures ; a2) Contrôle par les résultats ; a3) Contrôles intériorisés (standardisation des qualifications ; contrôle par les facteurs de satisfaction et par la culture) b) Contrôle personnel direct ou indirect c) Contrôle personnel indirect ; contrôle direct en présence d) Contrôle des résultats par indicateurs « *feedforward* » (anticipation des résultats à venir)			Contrôle des résultats par indicateurs « *feedback* » (*ex-post*)	Contrôle des résultats *ex-post*	Contrôle des résultats
Pratiques	a) Recrutement ou formation des coordinateurs sur diplôme « responsable de secteur » b) Utilisation de grilles d'évaluation des besoins standardisées (ex : grille AGGIR)			a1) Livret d'accueil, règlement intérieur, fiches de poste, procédures qualité ; a2) Evaluation des intervenants, primes qualité ; a3) Critères de recrutement des intervenants ; formation continue ; rémunération (temps de trajet) et périphériques, valorisation « psychologique » du travail des intervenants ; implication des intervenants dans la vie de l'OSAD, référence à la déontologie b) Plannings d'intervention, visites de contrôle, suivi téléphonique auprès du bénéficiaire, remontée d'information des intervenants ; traitement des réclamations c) Remontées des intervenants et des aidants ; visites ponctuelles au domicile			↓	a) Enquêtes de satisfaction : questions fermées (taux de satisfaction) b) Enquêtes de satisfaction : questions ouvertes	Non pratiqué (pas d'indicateur d'impact disponible)
				d) Indicateurs d'activité et de coût (taux « de refacturation » ou « d'employabilité » ou « temps actif mobilisable » =nombre d'heures facturées / nombre d'heures rémunérées ; coût d'une intervention ; fractionnement des interventions) ; indicateurs commerciaux (taux de transformation des appels en visites et en contrats) ; indicateurs relatifs au profil des bénéficiaires (ex : niveau de dépendance ; durée de prise en charge) ; indicateurs sur le personnel (ex : qualification, taux d'encadrement, formation ; évaluation annuelle) ; indicateurs de qualité (ex : nombre de réclamations ; délai de prise en charge)					

Source : auteur

III.4.1.a) L'orientation des comportements avant l'action par les règles et procédures et par les contrôles intériorisés

Des contrôles par les règles et procédures (grilles d'évaluation, règlements intérieurs, fiches de poste, procédures qualité) et des contrôles intériorisés (standardisation des qualifications, contrôle par les facteurs de satisfaction, contrôle par la culture) sont déployés avant l'action pour orienter les comportements des intervenants, mais aussi des coordinateurs, lors des phases critiques que constituent l'évaluation des attentes et besoins du bénéficiaire (contrôle des intrants), la préparation de l'intervention et sa réalisation (contrôle des processus).

III.4.1.b) Le contrôle personnel direct ou délégué pendant l'action

La réalisation de l'intervention fait également l'objet d'un contrôle personnel par supervision directe de l'intervenant, principalement délégué au bénéficiaire, lequel est sollicité pour faire remonter de l'information sur le déroulement de l'intervention au coordinateur lors du suivi téléphonique effectué par ce dernier. Cette délégation du contrôle personnel peut être opérée auprès des aidants du bénéficiaire si celui-ci n'est pas en capacité ou est réticent à jouer ce rôle (« *il y a beaucoup de personnes qui n'osent pas dire* » ; directrice, A8). Le coordinateur suit généralement aussi les horaires de présence de l'intervenant au domicile du bénéficiaire, soit en temps réel par le biais d'outils de télépointage, soit de manière différée en vérifiant des relevés d'heures d'intervention. Le coordinateur peut également exercer un contrôle en présence sous forme de visites de contrôle au domicile du bénéficiaire, cette pratique étant effectuée de manière très ponctuelle en raison de son coût important pour les OSAD. Enfin, outre le suivi téléphonique effectué auprès des bénéficiaires, les coordinateurs effectuent un suivi auprès des intervenants, par téléphone ou en leur demandant de se déplacer régulièrement dans les locaux de l'OSAD. Ce suivi vise à faire émerger les difficultés éventuelles rencontrées par les intervenants, ainsi que l'évolution de la situation physique et psychique du bénéficiaire, et de ses besoins. La coordination avec les aidants familiaux ou du réseau médico-social participe aussi de ce suivi. Ainsi, le contrôle personnel exercé par le coordinateur remplit la double fonction de contrôler à la fois l'intervenant et le bénéficiaire, en déléguant à chacun la surveillance de l'autre. Il s'agit donc d'un contrôle personnel délégué, qui permet de réduire la distance spatiale et en ressources qui sépare le coordinateur à la fois du bénéficiaire et de l'intervenant. Le contrôle en présence ponctuel exercé par le coordinateur lors des visites au domicile peut également remplir ce double rôle de contrôle de l'intervenant et du bénéficiaire. Ces visites peuvent être envisagées comme un contrôle du

résultat de l'intervention (« (...) *Ou elle va passer 2 heures, elle ne fait pas le ménage, nous on arrive juste vers la fin et on dit « bon, on va voir ce que tu as fait* » ; directeur, A2) et/ou un contrôle de la situation du bénéficiaire (« (...) *ou soit aller le voir pour contrôler les prestations ou pour faire aussi une visite d'évaluation de la situation du client par rapport à son autonomie.* » ; responsable qualité, E7).

III.4.1.c) Le contrôle par les résultats pendant et après l'action

Les processus qui entourent la réalisation des interventions (la mise en place de l'intervention avec notamment la réalisation du planning des interventions, mais aussi les processus support tels que la facturation et la gestion du personnel - recrutement, formation, rémunération) peuvent faire l'objet d'un contrôle par les résultats réalisé à l'aide d'indicateurs. Ce contrôle par les résultats peut être concomitant à l'action (contrôle par *feedforward*) ou suivre l'action (contrôle par *feedback*) selon la périodicité de mise à jour des indicateurs. Dans le premier cas il fournit des informations sur la **qualité des processus** ; dans le second cas il renseigne sur la **qualité du résultat (qualité offerte)**.

La **qualité perçue** fait également l'objet d'un contrôle par les résultats *a posteriori* ; elle est évaluée par le biais d'enquêtes de satisfaction traditionnellement papier, plusieurs interlocuteurs soulignant cependant les biais possibles de cette méthode et préférant recourir à des enquêtes par téléphone. Si les questions fermées permettent d'effectuer une mesure de satisfaction pouvant donner lieu au calcul d'un taux de satisfaction, les questions ouvertes sont davantage adaptées au repérage de pistes d'amélioration. Certains OSAP calculent également des taux de réclamation. La **mesure d'impact** n'est en revanche pas pratiquée (« *On n'a pas encore à ce jour d'étude d'impact sur les bienfaits de l'aide à domicile. Pour une raison simple, c'est qu'ils sont tellement évidents que l'on n'en a pas l'utilité profonde* » ; directeur, E5).

III.4.1. Mise en perspective des mécanismes de contrôle de la qualité mobilisés par les OSAD au regard de leurs représentations de la qualité

Cette synthèse des modes de contrôle de la qualité identifiés dans les discours représente un panorama des pratiques des OSAD. En revanche, elle ne rend pas compte de la diversité des pratiques entre ces différentes structures (Tableau 36, page suivante).

Tableau 36. Les mécanismes de contrôle identifiés dans les OSAD étudiés

	Contrôle des intrants				Contrôle des processus																			
								Règles et procédures				Résultat		Contrôles intériorisés										
														Critères de recrutement										
OSAD	Mandataire	Prestataire	Autorisation	Agrément qualité	Evaluation des besoins avec grille	Evaluation des besoins sans grille	Evaluation des attentes	sur la partie administrative	sur le contenu du travail des intervenants	sur le comportement des intervenants	Certification qualité	Résultats de l'intervenant (scoring qualité)	Choix de l'intervenant en fonction du bénéficiaire	Diplôme	Expérience	Motivation, attitude, critères relationnels	Critères techniques	Culture nationale	Formation	Facteurs d'hygiène	Valorisation, sentiment d'appartenance	Groupes de parole et/ou d'analyse de pratiques	Référence à la déontologie
CCAS1		X		X		X	X		X	X					X	X			X			X	
CCAS2		X		X	X		X		X						X		X		X	X	X		
A1	X	X	X			X	X		p		p		X	(X)		X	X		X	X		X	
A2	X	X		X		X	X			p	p			X	X	X	X	X				X	X
A3	X	X	X		?	?	X	X	X		X			X	X	X	X		X			X	
A4	X			X	X		X	X			X			X			X						
A5		X		X		X	X	X						X	X	X			X	X			
A6	X	X		X		X	X			X	p			X	X	X	X					X	
A7		X		X			X		X							X	X		X				
A8		X		X		X	X				p			X	X	X			X				
A9	X	X	X		?	?	X	X	X	X	X			X	X	X	X					X	X
E1		X		X		X	X				p		X		X	X			X	X			
E2		X		X	?	?	X	X	X	X	X			X	X		X						
E3		X		X		X	X		X		p	X		X	X	X	X				X		
E4		X		X		X	X		X		p	X		X	X	X	X		X	X	X		
E5		X		X	X		X	X	X	X	X			X		X	X		X	X	X	X	
E6		X		X	X		X	X	X	X	X			X		X	X		X	X	X		
E7 SAD		X		X	?	?	X	X			X		X	X	X	X	X		X			X	X
E8 SAD		X		X	?	?	X	X	X	X	X					X			X	X			
E13 SAD		X		X		X	X			p	p			X	X	X			X	X			

(suite du tableau page suivante)

(suite du Tableau 36)

OSAD	Contrôle des processus (suite)							Evaluation des résultats			
	Contrôle personnel							Qualité offerte	Qualité perçue		Impact
	Contrôle de l'intervenant				Contrôle du bénéficiaire						
	Pointage en temps réel	Pointage différé	Remontée d'informations du bénéficiaire et/ou des aidants	Contrôle en présence (visites de contrôle)	Remontée d'informations des aidants	Remontée d'informations de l'intervenant	Contrôle en présence (visites de suivi)	Utilisation d'indicateurs de qualité offerte	Enquête qualité, questions fermées (taux de satisfaction)	Enquêtes qualité, questions ouvertes (amélioration continue)	Mesure d'impact
CCAS1		X	X		X	X	X				
CCAS2	X		X	X	X	**X**	X		X	X	
A1			X	X	X	X	X	X	X	X	
A2		X	X	X		X			X	?	
A3	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
A4		X	X			X	X		X		
A5			X			**X**	X		X	(X)	
A6			X			**X**			X	**X**	
A7	X		X						X	X	
A8		X	X	X	X	X	X		X		
A9			X	X		X	X	X			
E1			X			X			X	**X**	
E2		X	X	X		?	?	X	X	X	
E3	X		X								
E4			X	X	X	X			X	(X)	
E5	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
E6	X		X	X		?	?	X	X	X	
E7		X	X	X	X	X	X		X	X	
E8	?	?	X	X	X				X	X	
E13 SAD		X	X	X					p		

Légende (X) : mécanisme peu mis en avant ; **X** : mécanisme privilégié ; p : en projet ; ? : information manquante

Source : auteur

Le détail des pratiques des OSAD étudiés montre en premier lieu que tous sans exception réalisent des mesures de qualité perçue. De même, tous évaluent la demande du bénéficiaire avant la mise en place de la prestation, ce qui montre la volonté de personnaliser le service au plus près de ses attentes et donc une attention particulière portée à la qualité perçue. A l'exception de ces deux points, les pratiques des OSAD en matière de contrôle de la qualité apparaissent hétérogènes.

La plupart des OSAD étudiés utilisent des règles et/ou des procédures, mais leur objet diffère selon les cas. Les procédures portant sur le contenu du travail des intervenants sont surtout le fait des organismes ayant validé une certification qualité, ainsi que des CCAS, dans lesquels les fiches de poste décrivent les missions des agents et sont utilisées lors de leur évaluation annuelle (Abraham & Brillet, 2008, p.27).

Au niveau du recrutement, la plupart des OSAD prennent en compte des critères relationnels ou tentent d'apprécier l'adaptation de l'état d'esprit du candidat avec le fait d'intervenir auprès de personnes dépendantes ayant éventuellement besoin d'un lien social. Les exceptions notables sont le CCAS1, l'association A4 et l'entreprise E2. Dans le premier cas, l'explication semble résider dans la faible marge manœuvre des responsables de SAD des CCAS en termes de recrutement :

> *Un des critères qualité, c'est la formation de nos agents, aussi. Alors la formation technique, ce qui est une difficulté pour nous, CCAS, puisque le métier d'auxiliaire de vie n'est pas reconnu dans la fonction publique. C'est compliqué, elles sont "agent social", les collègues. Donc qu'elles soient femmes de ménage ou auxiliaires de vie, c'est la même chose. Pas reconnues, pas valorisées. Donc majoritairement on a des agents qui nous arrivent pas formés. Donc il nous revient ensuite de les former, donc techniquement sur tout ce qui est des métiers de l'aide à domicile, mais aussi sur tout ce qui est la bientraitance.*
> (Directrice, CCAS1)

Le fait que l'entreprise E2 mette peu en avant des critères relationnels dans son processus de recrutement est peu surprenant au regard de la représentation de la qualité de son dirigeant identifiée au point II.3 de la présente section. De même, l'absence de mention de critères de recrutement relationnels dans le discours de la dirigeante de l'association A4 est conforme à sa représentation de la qualité, en tension entre l'approche sociale et l'approche managériale du fait du régime d'intervention de la structure, exclusivement mandataire.

Le discours du dirigeant de l'association A2 met en avant un critère de recrutement lié à la culture nationale du candidat, confirmant ainsi la description faite par Ribault (2008, p.108) de la convention de professionnalité vocationnelle.

Une observation importante réside dans le fait que les OSAD qui ont recours à des contrôles intériorisés en dehors des critères de recrutement, sont ceux[1] pour lesquels la représentation de la qualité a été qualifiée d'« approche sociale ». Ces mécanismes de contrôle intériorisé sont les facteurs d'hygiène au sens de Herzberg (1968)[2], ceux favorisant la socialisation organisationnelle, l'organisation de groupes de parole et/ou d'analyse de pratiques associant les intervenants, et les références à la déontologie. D'autre part, ces OSAD sont aussi ceux qui favorisent les remontées des intervenants et des aidants, ainsi qu'éventuellement les visites à domicile des coordinateurs, pour suivre l'évolution de la situation et des besoins du bénéficiaire. Ce double constat est cohérent avec la représentation de la qualité de ces organismes, basée à la fois sur une mise en avant de la dimension relationnelle du service et sur une prise en compte du besoin du bénéficiaire, indépendamment des attentes qu'il formule. En tentant de limiter les facteurs d'insatisfaction au travail et en favorisant l'implication des intervenants, ces organismes influencent le comportement des intervenants lorsqu'ils travaillent auprès des bénéficiaires. Un principe qui apparaît dans certains discours de dirigeants de ces OSAD :

> *Pour nous le maître mot de l'association en démarche qualité, c'est le respect de la personne, à tous les niveaux. J'attache autant d'importance au respect de l'usager qu'au respect du salarié. »* (Directrice, A6)

Les pratiques des OSAD dont la représentation de la qualité a été identifiée comme managériale apparaissent hétérogènes entre d'un côté ceux privilégiant la dimension technique de la qualité et de l'autre ceux privilégiant la dimension relationnelle. Deux OSAD reflètent cet antagonisme : l'entreprise E2 privilégie la dimension technique de la qualité, tandis que l'association A2 met en avant la dimension relationnelle de l'activité de SAD. Dans les deux cas, les pratiques de contrôle apparaissent cohérentes avec les représentations de la qualité identifiées.

[1] A l'exception de l'entreprise E1

[2] Selon Herzberg, les facteurs d'hygiène, lorsqu'ils sont satisfaits, n'améliorent pas la motivation au travail. En revanche, lorsqu'ils ne sont pas satisfaits, ils détériorent cette motivation.

La représentation de la qualité de la dirigeante de l'association A4 a été décrite comme étant en tension entre les deux approches dominantes, l'approche sociale (évaluation du besoin du bénéficiaire indépendamment de ses attentes) et l'approche managériale (dimension technique privilégiée et focalisation sur l'évaluation de la satisfaction du bénéficiaire). L'explication proposée pour comprendre ce paradoxe est le régime juridique dans lequel cette association inscrit son action : le régime mandataire. L'étude des pratiques de contrôle de cet OSAP confirme cette tension. Malgré une évaluation initiale des besoins du bénéficiaire indépendamment de ses attentes (grille d'analyse du besoin selon des critères médico-sociaux), cet OSAD ne favorise pas le suivi de l'évolution de ces besoins. En effet, il ne réalise pas de visite au domicile du bénéficiaire, pas plus qu'il ne favorise la remontée d'informations des intervenants sur la situation du bénéficiaire. Cette association ne mobilise pas non plus de contrôles intériorisés, à l'exception de la standardisation des qualifications par ailleurs justifiée par une volonté de sécurisation juridique. Le régime mandataire, en limitant pour l'OSAD la possibilité d'influencer le déroulement des interventions, apparaît ainsi particulièrement peu adapté à la réponse aux besoins de bénéficiaires dépendants, appréciés indépendamment des attentes qu'ils formulent.

Certains dirigeants d'OSAD mentionnent des indicateurs de qualité offerte. Parmi eux, les trois associations (A1, A3 et A9) interviennent dans le cadre du régime de l'autorisation. Le calcul des indicateurs de qualité offerte apparaît ainsi davantage comme une contrainte imposée par le Conseil général qui finance ces associations que résulter d'une culture du pilotage par indicateurs chez leurs dirigeantes.

> *Alors les indicateurs on les utilise surtout pour (...) le service prestataire puisqu'on nous demande des indicateurs tous les ans. Deux sortes d'indicateurs : pour les bénéficiaires et pour les salariés.*
> [Qui vous les demande ?]
> *C'est notre tarificateur, c'est le Conseil général. (...)Alors ils servent à quoi, en tout cas on doit les remplir tous les ans.* (Directrice, A1)

> [Le Conseil général fait-il des contrôles sur l'activité ou la qualité de l'association ?]
> *(...) tous les ans on rend le compte administratif, c'est super lourd tout ce qu'ils nous demandent, par rapport à la mairie. (...) Et puis il y a les rapports d'activité, il y a les indicateurs... (...) Plein d'indicateurs, sur le public chez qui on intervient, les caisses, je sais pas, il y en a plein, plein, plein ! Des indicateurs sur le personnel, le nombre de personnels formés... Plein. Les qualifications, les formations, enfin voilà, tout, quoi.* (Directrice, A9)

Les autres OSAD qui utilisent des indicateurs de qualité offerte sont des entreprises (E2, E5 et E6). De la même manière, les deux dirigeants qui mentionnent un calcul de scores de qualité au niveau des intervenants, utilisés pour asseoir des primes qualité, sont des dirigeants d'entreprises (E3 et E4). Les entreprises semblent ainsi moins réticentes à développer spontanément un contrôle de la qualité offerte par les résultats que les associations et les CCAS.

Enfin, il convient de souligner qu'aucun des OSAD étudiés ne réalise de mesure d'impact des services d'aide à domicile sur la situation des bénéficiaires. Si ce constat semble cohérent avec les représentations de la qualité s'inscrivant dans l'approche managériale de la qualité, focalisée sur la satisfaction des attentes des bénéficiaires, il révèle une insuffisance dans les pratiques de contrôle des OSAD dont les représentations s'inscrivent dans l'approche sociale de la qualité. Si ces organismes focalisent leur définition de la qualité sur la réponse aux besoins des bénéficiaires évalués indépendamment des attentes formulées, ils devraient compléter le suivi de l'évolution de ces besoins par une mesure de l'impact de la prestation sur la situation du bénéficiaire, notamment en termes de dépendance. L'analyse des discours révèle que ce type de mesure n'est pas pratiqué, outre des difficultés méthodologiques voire conceptuelles, soit parce que les dirigeants des OSAD étudiés n'y sont pas sensibilisés, soit parce qu'ils n'en voient pas l'utilité (« [les bienfaits de l'aide à domicile] *sont tellement évidents que l'on n'en a pas l'utilité profonde* »).

Synthèse de la section 3

L'analyse des données collectées permet d'identifier les principales étapes du processus de production des services d'aide à domicile (SAD), qui s'articule autour de sept étapes pouvant être distinguées selon le moment du processus : traitement des intrants (accueil du bénéficiaire, analyse des attentes et besoins, contractualisation), réalisation du processus de production (mise en place de la prestation, réalisation des interventions, suivi des interventions), et mesure des résultats (mesure de qualité perçue et de qualité offerte).

L'étude des discours des représentants d'OSAD rencontrés permet d'identifier des représentations de la qualité différentes. Celles-ci peuvent être définies en croisant deux variables : d'une part l'attention portée à la dimension relationnelle du service, d'autre part l'approche en termes de personnalisation du service (prise en compte des attentes uniquement

ou également du besoin identifié par l'OSAD indépendamment des attentes formulées). Deux approches dominantes sont ainsi identifiées dans les représentations de la qualité émergeant des discours étudiés : une approche sociale (mise en avant de la dimension relationnelle du service et prise en compte conjointe du besoin du bénéficiaire et de ses attentes) et une approche managériale (focalisation sur les attentes du bénéficiaire, attention accordée à la dimension relationnelle variant selon l'OSAD) de la qualité. Les représentations de la qualité de certains OSAD apparaissent en tension entre ces deux approches dominantes.

L'étude des pratiques des OSAD en matière de contrôle de la qualité révèle une utilisation conjointe de plusieurs modes de contrôle. Les objectifs et les modes de contrôle apparaissent différenciés selon les trois moments du processus de contrôle :
- identification des attentes et besoins du bénéficiaire et orientation du comportement de l'intervenant (contrôle par les règles et procédures et par les contrôles intériorisés) avant l'action ;
- coordination et contrôle du travail de l'intervenant et contrôle du besoin du bénéficiaire (contrôle personnel) ; pilotage des processus (contrôle *feed-forward* par les résultats) pendant l'action ;
- mesure de qualité perçue et de qualité offerte (contrôle des résultats) après l'action.

La mise en perspective des pratiques observés dans les différents OSAD au regard des représentations de la qualité identifiées dans les discours de leurs représentants révèle la relative adéquation des pratiques de contrôle avec les représentations de la qualité inscrites dans l'approche sociale de la qualité. Ces organismes évaluent la dimension relationnelle lors du recrutement des intervenants et favorisent leur fidélisation et leur implication dans l'OSAD à l'aide de contrôles intériorisés (facteurs d'hygiène, socialisation organisationnelle), de même qu'ils encouragent les remontées d'informations des intervenants pour suivre l'évolution des besoins des bénéficiaires dépendants. Ces pratiques de contrôle apparaissent cependant incomplètes car elles ne vont pas jusqu'à mesurer l'impact des prestations sur les bénéficiaires.
Les pratiques des OSAD s'inscrivant dans l'approche managériale de la qualité apparaissent hétérogènes entre d'un côté ceux privilégiant la dimension technique de la qualité et de l'autre ceux privilégiant la dimension relationnelle. Dans les deux cas, les pratiques de contrôle apparaissent cohérentes avec les représentations de la qualité identifiées.

Enfin, l'analyse conjointe de la représentation de la qualité de la dirigeante de l'association A4 et des pratiques de contrôle de la qualité qu'elle mobilise révèle une inadéquation entre le régime juridique mandataire et la volonté de répondre aux besoins de bénéficiaires dépendants, appréciés indépendamment des attentes qu'ils formulent.

L'étude du contrôle de la qualité des OSAD peut être poursuivie en tenant compte des contrôles exercés, pour certains organismes, depuis l'extérieur.

Section 4. Le contrôle externe de la qualité

Outre les pratiques de contrôle développées en interne, certains OSAD sont également soumis à un contrôle externe. Celui-ci peut prendre la forme d'un contrôle plutôt subi, comme celui des associations liées à des Conseils généraux par des conventions (I), ou voulu, comme celui auquel se soumettent les organismes offreurs qui s'engagent dans une démarche de certification qualité (II. .

I. Le contrôle des associations de SAD par les Conseils généraux

En premier lieu, les associations sont soumises à un contrôle formel à la fois administratif et financier du respect de règles soit légales, soit fixées par le financeur. L'association doit ainsi transmettre au Conseil général des informations relatives à sa situation financière (budgets, comptes annuels), à son activité (le rapport d'activité notamment) et à l'identité de ses dirigeants. En outre, les financeurs cherchent à vérifier que les associations respectent un certain niveau de qualité *a priori*, en terme d'organisation et de qualification tant des intervenants que du personnel encadrant.

> *Alors ce sont des items qui portent sur le taux d'encadrement, le taux de qualification des personnels, il faut qu'il y ait 25% de personnes qui ont l'APA ou la PCH dans le public visé, et puis après il y a toute la partie budgétaire évidemment…*
> (Directrice des services aux personnes âgées, CG1)

Alors que l'agrément qualité délivré par les services de l'Etat (Directions du travail des Unités territoriales des DIRECCTE, anciennement DDTEFP, dépendant des préfectures) donne simplement le droit d'exercer sur ce marché spécifique, le régime de l'autorisation débouche

sur une collaboration plus étroite entre le Conseil général et l'association, qui prévoit en général un financement, un suivi des actions réalisées et des aides à l'amélioration du fonctionnement et de la qualité de service. La sélection des associations autorisées par les Conseils généraux est d'ailleurs plus drastique que celle opérée par les services de l'Etat.

> *« L'an dernier, nous avons examiné 48 dossiers, nous avons proposé 9 avis favorables seulement. Le reste était des avis défavorables mais qui pour la plupart n'ont pas été retenus par les services de l'Etat.»*
> (Directrice des services aux personnes âgées, CG1)

Le financement d'une association par un Conseil général nécessite une contractualisation entre les deux parties. Le contrat, appelé « convention », précise l'objet de la coopération, les moyens alloués à l'association, leurs modalités de versement, les conditions d'utilisation des ressources allouées, ainsi qu'éventuellement les objectifs assignés à la coopération et les modalités de contrôle de l'association par le financeur. Il est fréquent que le financeur fixe dans la convention un plafond du financement que les associations peuvent allouer à leurs frais de structure. Ce type de contrôle, qui s'inscrit dans une logique de rationalisation budgétaire voulue par les financeurs publics, vise à influencer le comportement des dirigeants des associations afin qu'ils intègrent une logique de rigueur budgétaire.

Le contrôle exercé par le financeur au cours de la relation contractuelle avec l'association est principalement formel. Il repose largement sur la vérification administrative des informations fournies par l'association, lesquelles portent sur sa situation financière (documents de synthèse et budget prévisionnel) ainsi que sur son organisation interne.

> *« Et par rapport au tarificateur il nous demande tout le suivi légal, c'est-à-dire compte administratif, budget prévisionnel, donc c'est vrai que pour nous c'est quand même encore nouveau, que ça nécessite des tas de mises en place de paramétrages et autres…(…) depuis la tarification, il y a un nombre de questionnaires, de détails, de coûts à sortir, comme on n'a pas les outils adaptés on est obligés de les traiter avec Excel et tout ça donc ça demande un temps énorme et c'est vraiment au détriment du suivi. Donc nous il nous manque quelqu'un, mais si on dit ça au Conseil Général…. »*
> (Directrice, A3)

> *(…) on a les indicateurs de qualification, donc là c'est des tableaux, en gros c'est qui a le CAP, qui a le Bac, qui a ci qui à ça, niveau 1 niveau 2 etc. et c'est valable pour tout le personnel, c'est pas que pour les intervenants à domicile. Indicateur de « vieillesse-technicité », c'est-à-dire quel âge a le personnel, pour savoir si on a du personnel très âgé, pas très âgé ou quoi que ce soit. L'indicateur du « temps actif mobilisable », ça c'est tous les calculs par rapport au temps de travail. (…) c'est pas*

> *parce que une fille est payée à plein temps, 151,67 heures par mois que forcément dans les 151,67 heures on a en retour de la facturation pour 151,67 heures. Dans ces heures-là, il y a plein d'heures qui sont ce qu'on appelle « pas productives ». (…) Après on a un indicateur sur le temps de formation justement. Savoir aussi dans une structure comment on se situe au niveau formation. On a aussi un indicateur sur le bénévolat. (…) Et alors après on a des indicateurs financiers. (…) On a le coût de la structure, combien coûte en fait une heure d'intervention, ça c'est vrai que c'est très important de savoir combien ça coûte entre le personnel et par rapport au temps actif mobilisable, ce qu'elles font vraiment et ce qu'on paye en plus. (…)Parce que le coût de la structure c'est avec les frais de fonctionnement, c'est vraiment l'intervention par rapport au personnel intervenant à domicile et par rapport aussi à la fonction d'encadrement. Par ce que les encadrants ils coûtent aussi, mais ils interviennent aussi dans une intervention. Bon il y a peut-être d'autres indicateurs, mais en gros voilà, je vous en ai cité quand même quelques-uns. Alors ils servent à quoi... En tout cas on doit les remplir tous les ans.* (Directrice, A1)

Outre ce contrôle administratif, la tendance est à un développement du contrôle par les résultats. Un mécanisme dédié à la contractualisation des relations entre Conseils généraux et associations autorisées, le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) était ainsi en projet au moment où les entretiens ont été réalisés. Ces contrats, qui semblent appelés à se développer dans les prochaines années, sont pour le moment réservés à des associations de taille significative ou à des groupes d'associations. Plusieurs responsables associatifs ont évoqué des projets des CPOM en cours de négociation, mais aucun des interlocuteurs n'en avait signé au moment de la collecte de données. Contrairement aux conventions, les CPOM devraient comporter des indicateurs de qualité des services délivrés aux usagers par les associations.

> *« (…) avec ces associations et la CNSA on a conclu un certain nombre de conventions tripartites de modernisation (…), elles durent 3 ans chacune (…) Donc en fait on a payé aux associations qu'on a en charge une procédure de certification (…). Dans le cadre de ces conventions de modernisation on a souhaité qu'il y ait un volet qualification du personnel (…), il y avait l'aide aux aidants* [familiaux], *la garde itinérante de nuit et les groupes de parole des personnels avec les psychologues. »* (Directrice des services aux personnes âgées, CG1)

> *Le Conseil général dans le cadre du CPOM peut nous dire « bah voilà, je veux que bien entendu, tous les ans, vous fassiez votre questionnaire de satisfaction et comme vous ne l'avez pas fait, je vous demande de le faire là maintenant ». En fait on va signer avec eux, sur 5 ans je crois, des objectifs à atteindre tous les ans, et en échange, théoriquement, eux s'engagent à continuer à nous tarifier à tel ou tel taux. C'est un peu la grande surprise, on ne sait pas trop comment ça va se passer mais on va voir. Déjà un contrat qu'est-ce que c'est à la base, c'est une signature entre deux personnes qui se mettent d'accord, donc là on va se mettre d'accord sur un certain*

> *nombre de choses à améliorer. Nous, on s'engage à ça, et eux de leur côté ils s'engagent à continuer à nous payer et à nous tarifer tous les ans. (…) il y a aussi un peu d'appréhension. (…) je ne sais pas si ça va être par exemple une tarification qui va être la même sur 5 ans. Alors vous vous doutez bien, si c'est une tarification, la même sur 5 ans, peut-être que si je demande 25 euros c'est peut-être bien la première année, sauf que l'année d'après si j'en ai besoin de 26 ça sera pas bien. En même temps est-ce que eux vont s'engager à dire « on augmente tous les ans de 2% », je dis n'importe quoi, je ne sais pas. Donc on ne sait pas trop à quelle sauce on va être mangés.* (Directrice, A1)

Toutefois les situations semblent très variables selon les associations, les Conseil généraux et d'un dispositif de financement à l'autre.

> *(…) la convention qu'on a avec l'Aide Sociale à l'Enfance* [service du Conseil Général] *est une convention ancienne et ne donne pas de volume d'heures, donc c'est assez inquiétant. Et nous ne déposons pas de budget auprès d'eux, ça c'est une particularité, il n'y a que* [Nom du Conseil général] *qui peut s'offrir ce luxe là… La convention que nous avons avec eux* (…) *décrit en 4 lignes le travail que nous pouvons faire, et elle dit surtout que le taux horaire sera le taux qui sera retenu par la CAF, et qu'eux adopteront pour l'année en cours. Ce qui fait que on a une idée du taux, mais on ne sait pas quel volume d'heures ils sont prêts à financer. Donc moi tous les étés je me dis « ça y est, on ne va plus avoir d'heures, ils vont tout d'un coup réaliser que on a consommé beaucoup de… », et donc là je redéploie sur la CAF et la CPAM* [d'autres financeurs] (Directrice, A5)

Ainsi la relation entre un Conseil général et les associations qu'il conventionne peut selon les cas reposer sur des mécanismes peu formalisés (convention floue automatiquement reconduite) ou à l'inverse sur une contractualisation prévoyant des actions en faveur de la professionnalisation de l'association conventionnée (formations, certifications qualité), voire un contrôle des résultats non effectif au moment de la collecte des données mais envisagé pour les années à venir.

Outre ces dispositifs de contrôle externe public, certains OSAD se soumettent volontairement à un contrôle externe privé.

II. Le rôle des certifications qualité du point de vue des dirigeants et responsables qualité d'OSAD

Le secteur des services à la personne a vu émerger trois référentiels de certification qualité en dix ans, entre 1999 et 2009, et de nombreux OSAD se sont engagés dans des démarches de certification qualité. A titre d'exemple, sur les 20 OSAD étudiés, 8 sont certifiés et 6 font état

d'un projet de certification. Dans ces conditions, il semble pertinent d'étudier dans un premier temps les raisons avancées par les dirigeants ou responsables qualité des OSAD étudiés pour justifier le choix d'un des trois référentiels. Il ressort que le choix d'un référentiel est influencé par quatre principaux facteurs : l'appartenance à une fédération qui joue le rôle de prescripteur, le niveau d'exigence perçu des référentiels, le coût et la notoriété vis-à-vis des bénéficiaires (Tableau 37).

Tableau 37. Les raisons du choix entre les trois référentiels de certification qualité

Critère de choix	*Verbatim*
L'origine du référentiel, l'influence des fédérations	- *« (…) en fait, vous choisissez la certification en fonction du type de structure. Qualicert c'est une certification qui a été créée par le MEDEF. AFNOR c'est tenu par l'associatif et QualiSAP c'est par la FedeSAP qui relève de la CGPME. Donc comme on est adhérent FedeSAP la question ne s'est même pas posée. » (Directeur, E2)* - *« nous avons le label ADESSA qui était la première étape vers la certification [(AFNOR)]. La fédération ADESSA avait donc mis en place un label qualité pour inciter aussi les associations à rentrer dans ces démarches, et considéré un peu comme une pré-étape à la certification. » (Directrice, A6)*
Le niveau d'exigence	- *« (…) Avec Qualicert il fallait faire un audit où il fallait auditionner 50 assistantes de vie qui n'étaient pas notre personnel, qui n'étaient pas nos salariées. Donc on n'a pas de pouvoir de direction sur ces 50 personnes que l'on devait convoquer tel jour à telle heure. (…) pour être auditionnés par les évaluateurs de Qualicert (…) (Directrice, A4)* - *« (…) on a fait des comparaisons entre Qualicert et AFNOR, entre les référentiels, et Qualicert nous paraissait à l'époque le plus complet. Bon aujourd'hui les deux référentiels se valent. » (Directrice, E6)* - *« (…) il y a le 3e référentiel donc qui est QualiSAP, (…) il est beaucoup plus proche du cahier des charges de l'agrément qualité, il est effectivement « plus simpliste » que Qualicert, mais pour le client final... Je veux dire, globalement, il s'en fiche que ce soit du QualiSAP, du Qualicert, de l'AFNOR... Donc à l'impossible nul n'est tenu, autant faire la version la plus simple, qui déjà demande un certain nombre d'exigences, et puis on s'améliore avec le temps. Donc c'est pour ça que j'ai choisi QualiSAP. » (Directeur, E1)*
Le coût	- *« (…) on s'en cache pas, pour des raisons de coût de certification, puisque sur le référentiel QualiSAP on est sur un coût de 1.000 euros à l'année sur une période triennale, et concernant les autres référentiels on est sur des coûts beaucoup plus élevés, notamment celui de l'AFNOR. » (Directeur, E8)* - *« le problème de cette certification, c'est que 1) elle émane d'entreprises privées donc évidemment soumise au doute, et ensuite c'est le coût de la certification, qui est relativement élevé pour des toutes petites structures qui pourraient difficilement l'atteindre. » (Directeur, E5)*
La notoriété	- *« Qualicert c'est pas connu, Qualicert c'est connu surtout dans le bâtiment, (…) NF, même s'il y a plusieurs référentiels NF, on trouve sur des produits, il y a « CE », il y a « NF », (…), il y a « NF services en gare ferroviaire », il y a des tas... (…) quand on interroge le grand public, il pense que c'est un organisme de contrôle étatique, garanti quoi. Non, c'est une entreprise bien privée, et bien lucrative ! »* (Responsable qualité, E7) - *« (…) il y a quand même du côté de Qualicert un déficit d'image, il est moins connu qu'AFNOR. AFNOR est beaucoup connu avec la norme, et du coup c'est un peu pénalisant pour les structures qui sont Qualicert. »* (Directrice, E6)

Source : auteur

Outre la comparaison des perceptions qu'ont les dirigeants et responsables qualité des trois référentiels de certification, il est intéressant d'étudier les apports et limites des certifications à la gestion de la qualité.

I.1.1. Les apports des certifications à la gestion de la qualité

Parmi les principaux apports des certifications, observés ou attendus, cités par les dirigeants et responsables qualité des OSAD étudiés, deux sont particulièrement saillants. L'obtention d'une certification qualité valant renouvellement automatique de l'agrément qualité, beaucoup de dirigeants y voient un moyen d'éviter l'évaluation externe dont les résultats conditionnent le renouvellement de l'agrément.

> *Sachant que l'évaluation externe, s'ils ne se certifient pas, ça a un coût, et puis on ne sait pas trop... comment ça se danse... les évaluateurs eux-mêmes, s'ils le savent... Et je ne suis même pas sûre que la grille d'évaluation soit bien définie une fois que les évaluations auront été réalisées, on garde qui, sur quelle base, etc.* (Responsable qualité, E7)

Outre cet aspect, la démarche de certification qualité est vue comme un moyen d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et de structurer les pratiques.

> *L'approche positive, c'est parce que ça oblige un tout petit peu quand même à essayer de formaliser les choses, à capitaliser les bonnes pratiques et à avoir un minimum de structuration formelle. Donc ça je trouve que ça a toujours un côté positif.*
> (Directeur, E1)

> *(…) parce que, au bout du compte, ça facilite le travail, d'avoir des procédures qui sont toutes faites, qui sont toujours à jour* (Directrice, A4)

Ce point est particulièrement mis en avant dans les organismes organisés en réseau.

> *Il y a deux raisons principales. Renouvellement d'agrément qualité et mise en place d'un référentiel commun à l'ensemble des agences.* (Directeur, E2).

La certification engendrerait même des gains de productivité, ce qui semble paradoxal en regard de la réputation de lourdeur généralement associée à ce type de démarche.

> *Quand on écrit une procédure sur la planification, où on écrit clairement tous les champs qui doivent être pris en considération pour répondre à la question « qu'est-ce qu'une bonne planification », je pense que pour le coup on intègre des niveaux d'exigence qui vont dans une recherche aussi de gains de productivité. Quand on a*

> *tout un tas de procédures qui concernent le recrutement, quels sont les outils que je dois mobiliser pour recruter, comment je dois rédiger la fiche de poste, etc., c'est des gains de productivité dans le sens où on se donne en tous les cas en amont les moyens de recruter correctement, même si c'est pas en tous les cas scientifique, on est d'accord.* (Directeur, E8)

La certification peut également être vue comme un signal envoyé aux acteurs institutionnels afin de pérenniser des financements (associations) ou de gagner en légitimité (entreprises).

> *Et puis je pense que c'est aussi une lisibilité pour nos partenaires comme... financeurs et autres, s'engager dans ces démarches-là ça a un coût financier, mais c'est aussi un gage d'investissement... Le souci pour nous, c'est effectivement de faire de la qualité.* (Directrice, A6)

> *Après, les institutionnels. C'est un peu une responsabilité civile pour eux. En tout cas, ça légitime l'entreprise privée à rentrer dans le paysage médico-social. « Ah bon ? Ils ont fait cette démarche-là ? Bon... » ça légitime l'entreprise privée parfois parce que les institutionnels n'ont plus d'argument pour dire « non, on ne veut pas de vous ».* (Responsable qualité, E7)

Si la certification est vue comme globalement bénéfique par la plupart des dirigeants et responsables qualité des OSAD étudiés, ses limites sont fréquemment soulignées.

I.1.2. Les limites des certifications qualité

La limite la plus évidente d'une certification qualité est l'effort de formalisation qu'elle demande et la rigidité qu'elle induit dans le fonctionnement de l'organisme.

> *Mais ça fait quand même beaucoup beaucoup de procédures. C'est lourd.* (Directrice, A6)

> *Pour nous ça a, en tant qu'administratif, beaucoup pesé sur le travail en lui-même, ça accroît les tâches administratives ce qui du coup vient en contradiction avec le but je pense de la démarche initiale, puisqu'on va moins au domicile qu'avant, et on ne trouve pas le temps, et plus ça va plus on nous demande de rendre compte du travail effectué par des tas de paperasse administrative, sur la gestion* (Directrice, A3)

Outre les limites intrinsèques de la certification, certains dirigeants s'interrogent sur son intérêt en termes de communication vis-à-vis des bénéficiaires, voire des financeurs.

> *Aujourd'hui je pense qu'on n'est pas encore suffisamment positionnés sur un secteur d'activité mature, qui soit clairement structuré, pour faire en sorte que le client final puisse faire le distinguo entre les structures agréés, certifiées, autorisées... Alors en plus c'est une spécificité de notre secteur d'activité, c'est que c'est un brouillard sans nom, personne n'y comprend rien, enfin là je parle au niveau du grand public, il y a vraiment de quoi être complètement paumé. Donc aujourd'hui est-ce que c'est un*

> *avantage concurrentiel par rapport au grand public, est-ce que c'est un argument de vente, concrètement non.* (Directeur, E8)

> *(…) on nous avait toujours dit quand on allait vers la certification, que c'est quelque chose qui nous donnerait plus de clients, plus de notoriété etc., c'est pas vrai. C'est pas vrai, pas vrai du tout. (…) Il va être sensible, mais c'est pas pour ça qu'il viendra. « Oh c'est bien, parce que la certification NF on a ça sur nos frigos donc on connait ça depuis qu'on est tout petit », mais c'est pas ça qui va le faire venir. Et j'ai envie de dire, c'est même pas ça qui va faire que les services publics vont orienter les personnes qui bénéficient de l'APA vers des services certifiés.* (Directrice, A4)

Enfin, paradoxalement les certifications qualité, de l'aveu même des dirigeants d'organismes certifiés, ne garantit pas la qualité de service. Cette incapacité des référentiels qualité à garantir la qualité des prestations tient aux caractéristiques de l'activité d'aide à domicile, en particulier à la dimension humaine du service.

> *(…) on cite souvent cet exemple, la cocotte-minute qui est estampillée AFNOR, effectivement elles sont toutes en règle les cocottes-minute, mais on ne pourra jamais estampiller les professionnels. Alors on peut améliorer la qualité du service, mais on est avec de l'humain auprès de l'humain, et vous n'empêcherez jamais les dérives, les... Je veux dire la norme, enfin la certification ne garantira jamais à 100% la qualité du service* (Directrice, A6)

> *(…) moi j'ai un certain recul par rapport à ce type de démarche, pour des raisons évidentes, notamment une que je viens d'évoquer, c'est que vous pouvez très bien missionner des gens qui vont avoir pour qualité première d'être ponctuels etc., mais vous envoyez une intervenante qui va arriver à l'heure, elle a suivi sa planification etc. et elle arrive chez le client et elle s'assoit dans le canapé pendant deux heures, et ça il n'y a aucun référentiel qui va le mesurer. Donc ça montre bien toutes les limites je dirais des démarches et des référentiels en tous les cas qui existent dans le secteur d'activité.* (Directeur, E8)

Face à ces limites de fond des certifications qualité, très onéreuses et finalement insuffisantes à garantir la qualité, les raisons de leur généralisation au sein des organismes d'aide à domicile peuvent sembler obscures. Des arguments ont certes déjà été avancés (renouvellement automatique de l'agrément qualité, amélioration du fonctionnement), mais le succès des certifications qualité dans l'aide à domicile pourrait aussi s'expliquer par une toute autre raison.

> *Moi je pense que la certification c'est n'importe quoi. Ils mettent tout en place pour mettre la certification, et après c'est du n'importe quoi. (…) Moi je peux vous dire que la certification, pour moi... Je le ferai parce qu'il faut le faire, parce que tout le monde le fait... En plus ça va me coûter de l'argent, c'est ridicule.* (Directrice, E3)

Ainsi, l'adoption massive des certifications qualité dans le secteur de l'aide à domicile pourrait s'expliquer en partie par des comportements mimétiques de la part des dirigeants d'OSAD. Cette hypothèse rejoint la position de Petrella et Richez-Battesti (2010, p.285), qui analysent les certifications qualité comme des mécanismes d'isomorphisme mimétique qui contribuent à la généralisation du « modèle entrepreneurial » dans le secteur des services à la personne, au détriment du modèle associatif.

Synthèse de la section 4

Le contrôle externe susceptible d'influencer la qualité de service des OSAD a été étudié à travers deux formes, d'une part les conventions signées entre des Conseils généraux et certaines associations d'aide à domicile, d'autre part les démarches de certification qualité dans lesquelles se sont engagés de nombreux OSAD.

Les conventions signées entre les Conseils généraux et certaines associations intervenant sous le régime de l'autorisation constituent un mécanisme de contractualisation pouvant intégrer des aspects relatifs à la qualité de service. Dans les cas étudiés, ces conventions prévoient à la fois un contrôle administratif de l'association portant sur des indicateurs financiers et concernant la qualité (qualification du personnel, profil des bénéficiaires par exemple) et le financement d'actions en faveur de la modernisation et de la professionnalisation de ces organismes. Ces actions prennent notamment la forme de formations du personnel intervenant et encadrant des associations conventionnées, ainsi que l'aide à la certification qualité de ces structures.

L'analyse des discours des représentants des OSAD étudiés permet de mettre en lumière leurs perceptions quant aux apports et aux limites des démarches de certification qualité. Quatre apports perçus des démarches de certification sont ainsi identifiés :

- L'obtention d'une certification qualité vaut renouvellement automatique de l'agrément qualité. Les dirigeants d'OSAD y voient ainsi un moyen d'éviter l'évaluation externe prévue dans le cahier des charges de l'agrément qualité, dont les modalités apparaissaient incertaines au moment de la collecte des données ;
- La régularité induite par la structuration des pratiques, qui apparaît en particulier indispensable dans le cas des réseaux de franchise ;
- Des gains de productivité liés à la structuration des pratiques ;
- Un signal de qualité envoyé aux financeurs, voire aux bénéficiaires (intérêt commercial)

Trois limites perçues sont par ailleurs évoquées :
- La rigidité que la formalisation induit dans le fonctionnement de l'organisme
- Le faible impact commercial vis-à-vis des bénéficiaires peu sensibles aux certifications, ainsi que le faible impact supposé vis-à-vis des financeurs, en particulier pour les OSAD qui ne sont pas des partenaires privilégiés des Conseils généraux ;
- L'incapacité à garantir complètement la qualité de service, liée au fait que la réalisation des interventions n'est pas standardisable.

Face à ces limites et au coût important de ces démarches, leur généralisation dans le secteur semble pouvoir être expliquée notamment par des mécanismes de mimétisme.

Conclusion du chapitre 4

L'analyse conduite dans ce chapitre sur les représentations de la qualité et les pratiques de contrôle de la qualité a mobilisé une approche méthodologique consistant à croiser les points de vue des bénéficiaires, des intervenants, des dirigeants d'OSAD, ainsi que des acteurs institutionnels (financeurs, fédérations).

Cette étude a permis dans un premier temps d'identifier les critères sur lesquels les bénéficiaires fondent leur évaluation de la qualité de service (section 1). Il apparaît d'abord que les bénéficiaires indirects (aidants familiaux) assoient leur jugement sur une évaluation personnelle du service et sur la prise en compte de la satisfaction du bénéficiaire direct (la personne aidée). Les bénéficiaires directs semblent de leur côté fonder leur évaluation de la qualité sur trois ensembles de critères : des critères portant sur les caractéristiques de l'offre de service de l'OSAD, des critères portant sur la qualité du service délivré ce dernier et enfin des critères relatifs à la qualité de l'intervenant. Les critères portant sur l'OSAD et sur l'intervenant concernent les dimensions technique et relationnelle de la qualité, conformément au modèle de qualité perçue proposé par Grönroos (1984).

Dans un deuxième temps (section 2), l'analyse a porté sur le point de vue des intervenants quant à leurs conditions de travail et leurs relations tant vis-à-vis des OSAD que des bénéficiaires. L'impact des pratiques des OSAD en termes d'organisation du travail et de rôle

joué par l'encadrement (coordinateurs) sur les conditions de travail et les relations avec les bénéficiaires a ainsi été souligné. Concernant le contenu du travail, la nécessité d'adapter en permanence le service produit aux attentes des bénéficiaires constitue une difficulté pour les intervenants. L'important contenu relationnel des interventions a également été souligné, avec pour conséquence des risques notamment psychologiques encourus par les intervenants.

Une étude du processus de production des SAD, des représentations de la qualité des dirigeants d'OSAD et des pratiques de contrôle de la qualité de ces organismes a ensuite été conduite (section 3). Sept étapes du processus de production des SAD ont été repérées ; elles ont été regroupées en trois groupes : intrants, processus et résultats. Deux approches dominantes ont été identifiées parmi les représentations de la qualité des dirigeants d'OSAD : une approche qualifiée de « sociale » et une approche appelée « managériale ». Certaines représentations observées apparaissent en tension entre ces deux approches dominantes. L'étude des pratiques de contrôle de la qualité des OSAD a révélé une utilisation conjointe de plusieurs modes de contrôle, répondant à différents objectifs, qui ont été distingués selon le moment du processus de contrôle (contrôle des intrants, contrôle des processus, contrôle des résultats). La mise en perspective de ces pratiques de contrôle a révélé dans la plupart des cas une relative cohérence au regard des représentations de la qualité identifiées ; certaines limites ont cependant été soulignées, comme l'absence de mesure d'impact dans les OSAD dont les représentations s'inscrivent dans l'approche sociale de la qualité. Au regard des pratiques, les représentations identifiées sous le terme d'approche managériale de la qualité semblent également devoir être distinguées selon qu'elles mettent l'accent sur la dimension technique ou sur la dimension relationnelle du service. Enfin, cette analyse a révélé l'inadéquation du régime d'intervention mandataire avec une représentation de la qualité axée sur la réponse à un besoin du bénéficiaire évalué indépendamment de ses attentes.

L'étude du contrôle de la qualité des SAD a enfin été étendue (section 4) à l'analyse de deux formes de contrôle externe susceptibles d'influencer la qualité de service de certains OSAD : d'une part les conventions signées par certaines associations avec des Conseils généraux, et d'autre part les démarches de certification qualité.

Chapitre 5. Étude empirique complémentaire dans les autres services à la personne (SAP)

Introduction au chapitre 5

Les dispositions du plan Borloo de 2005 ont favorisé l'essor rapide des activités de services à la personne (SAP)[1], proposées principalement par des entreprises. Ces activités ne s'adressant pas à des personnes dépendantes[2], leur qualité ne fait l'objet d'aucun contrôle réglementaire. Contrairement au cas des SAD, les clients des SAP sont considérés aptes à évaluer la qualité des prestations reçues, ainsi que les risques éventuels. Dans ces conditions, il apparaît utile de prolonger l'analyse menée au chapitre 4 concernant les SAD, en étudiant les représentations de la qualité et les modalités de son contrôle dans le cas des SAP.

L'approche retenue pour cette étude empirique complémentaire est similaire à celle développée pour les SAD. Elle consiste également à confronter les points de vue des acteurs principaux de la relation de service que sont le bénéficiaire, l'intervenant et l'organisme offreur (OSAP).

Les résultats sont présentés selon trois axes. Les premiers développements concernent les critères utilisés par les bénéficiaires pour évaluer la qualité perçue (Section 1). Le second volet de l'analyse porte sur les conditions de travail des intervenants et leurs relations avec les OSAP et les bénéficiaires (Section 2). Le dernier objet d'analyse concerne les représentations de la qualité des dirigeants d'OSAP et leurs pratiques en matière de contrôle de la qualité (Section 3).

[1] L'expression « services à la personne » (SAP) fait référence dans ce chapitre aux services à destination des actifs, familles etc. (principalement l'entretien ménager, la garde d'enfants et le soutien scolaire), par opposition aux services d'aide à domicile (SAD).

[2] A l'exception de la garde d'enfants de moins de trois ans

Section 1. Les critères de qualité perçue dans trois activités de SAP : entretien ménager, soutien scolaire et garde d'enfants

L'analyse des témoignages des bénéficiaires de services d'entretien ménager, de soutien scolaire et de garde d'enfant à domicile permet d'identifier les critères utilisés par les bénéficiaires pour évaluer la qualité de ces services. Il convient dans un premier temps de distinguer, lorsque c'est pertinent, bénéficiaires directs et indirects (I). Les critères de qualité perçue concernent d'une part l'organisme offreur (II), d'autre part l'intervenant (III).

I. La distinction bénéficiaires directs / indirects

L'étude des témoignages des bénéficiaires fait apparaître des différences entre les trois activités étudiées sur la question de la distinction entre bénéficiaires directs et indirects. Ainsi, sans surprise, les avis concernant la garde d'enfants sont exprimés par les parents des enfants gardés (« *la personne qui garde mon petit garçon* »). Dans le soutien scolaire, la situation est plus nuancée. Si la plupart des avis sont exprimés par les parents des élèves bénéficiant des cours (« *mon fils a rattrapé ses lacunes* »), certains élèves plus âgés témoignent directement (« *j'ai bien progressé* »). Dans l'activité d'entretien ménager en revanche il n'y a pas de bénéficiaire indirect, le bénéficiaire du service s'exprime directement (« *mon intervenante* »).

Comme pour les activités de SAD, les témoignages de bénéficiaires indirects dans le soutien scolaire de la garde d'enfants associent généralement une évaluation directe du service et une prise en compte du point de vue du bénéficiaire direct. Les bénéficiaires indirects articulent ainsi principalement leur évaluation autour d'éléments techniques (« *j'ai trouvé ces jeunes profs bien sympathiques mais absolument pas compétents* » ; « *mes enfants sont en sécurité* ») et d'une prise en compte de l'attitude de l'intervenant (« *une tendance à endormir les parents* »). En revanche, l'expression du point de vue du bénéficiaire direct est plutôt basée sur des éléments relationnels (« *elle a eu un bon feeling avec Sandra » ; « ma fille qui a l'air enchantée* »).

II. Les critères de qualité des bénéficiaires de SAP vis à vis de l'organisme offreur

L'examen des commentaires de bénéficiaires vis-à-vis des organismes offreurs dans les trois activités étudiées (entretien ménager, soutien scolaire et garde d'enfants) permet d'identifier les critères qu'ils utilisent pour évaluer la qualité du service consommé (Tableau 38, page suivante). L'ensemble du matériau empirique pertinent sur ce point peut être consulté en annexe (Annexe 8).

Cette analyse montre que les caractéristiques de l'offre constituent un critère de qualité perçue. Ainsi, l'étendue de l'offre (« *La spécificité de cette société est de s'occuper de tout* ») est évaluée, y compris les services périphériques (« *leur système de pointage par téléphone me convient très bien* » ; « *et* [Nom OSAP] *m'a fourni des cours* [manuels scolaires] »), ainsi que son prix (« *Le point noir pour moi c'est le coût de ces cours » ; « On paie très cher »*).

> [Le tarif était votre premier critère de choix ?]
> *Le premier critère en tout cas c'était qu'il n'y ait pas d'engagement, de pouvoir faire une formule ponctuelle sans engagement, ça je n'étais pas sûr que ce soit possible en fait, parce que au départ ils montrent plein de formules d'engagement, d'abonnement, « vous avez droit à un crédit de tant de prestations à l'année », mais là ils proposaient une formule 5 heures, ponctuelle, c'est ça qui m'avait… Mais je n'ai pas beaucoup cherché, je suis tombé là-dessus, ça correspondait donc je n'ai pas cherché plus.*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

La possibilité de bénéficier de financements publics (réductions d'impôts pour l'entretien ménager et le soutien scolaire, financements CAF pour la garde d'enfants) semble à cet égard déterminante *(« vivement qu'ils aient l'agrément pour les moins de 3 ans (...) pour que je bénéficie de l'aide CAF qui est encore plus intéressante* »). La question du prix apparaît également comme un critère de satisfaction/insatisfaction dans le discours des deux bénéficiaires rencontrés.

> *Non, pour le mécontentement... Que ce soit moins cher, mais bon vous seriez payé encore moins, déjà que vous n'êtes pas beaucoup payé...*
> (Monsieur M., client d'un organisme mandataire de soutien scolaire à domicile)

Tableau 38. Critères de qualité technique identifiés chez les bénéficiaires, vis-à-vis des organismes offreurs

Critères **techniques**	*Verbatim* Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Contenu de l'offre	*- « La spécificité de cette société est de s'occuper de tout : recrutement de la femme de ménage, formalités administratives (fiches de paye, charges sociales…), remplacement de la femme de ménage si elle est malade, en vacances ou si elle ne convient pas. » (valmond)* *- « Après leur système de pointage par téléphone me convient très bien parce que j'ai aucun doc à renvoyer » (mimo74)*	*- « Un procédé de paiement laborieux : en effet, les parents remplissent des coupons qu'ils remettent au professeur qui les remet lui-même à [Nom OSAP] qui lui retransmet son salaire à chaque coupon ou lot de coupons reçu. (...) » (bobby-john).* *- « et [Nom OSAP] m'a fourni des cours [manuels scolaires] (gratuits, en fait je pense qu'ils sont compris dans le prix des cours) car bien sûr, ma fille n'a plus ses cahiers et ses livres. » (duvaldamien)*	*- « Inconvénients: agrément pour les + de 3 ans uniquement » (becher07)* *- « côté administratif rien à déplorer, les fiches mensuelles à remplir par chacun tous les soirs sont pratiques et évitent les galères de comptage des heures. » (Avrilette75)*
Articulation avec les financements publics	*- « En plus, je pouvais payer avec les CESU donnés par mon employeur et j'ai même le droit à 50% de réduction d'impôts, donc top ! »(maman-a-plein-temps)*	*- « Autre problème, le remboursement de 50% du coût aux impôts, c'est souvent une usine à gaz et il faut parfois se battre pour avoir gain de cause. Faute à [Nom OSAP] ? Aux services des impôts?» (Papou68)* *- « j'ai gagné aussi en défiscalisation » (sijepeuxdire)* *- « (...) je viens de faire ma déclaration d'impôts...et comme je ne travaille pas et suis au foyer, les 50% de crédit d'impôts promis par [Nom OSAP], qui en fait un argument de vente, tintin !!! (...) » (peabody54)*	*- « (...) je m'aperçois en effet que la CAF prend en charge presque toute ma facture!! » (supersabi)* *- « (...) vivement qu'ils aient l'agrément pour les moins de 3ans (prévu avant la fin de l'année m'a-t-on promis) pour que je bénéficie de l'aide CAF qui est encore plus intéressante.» (Avrilette75)*
Information sur l'offre	*- « Cette société manque de transparence, de plus il faut savoir que sur le contrat c'est un mandataire, cela signifie que le client est l'employeur. Je l'ai appris à suite à un litige avec eux. » (Forecaste)*	*- « la conseillère était agréable et ses informations m'ont semblé claires et correspondant à ce que je cherchais. » (duvaldamien)*	*- « Dans mon cas, leur facturation n'est pas claire, le contrat est rempli d'incertitude » (acer65)*
Prix	*- « A ce prix-là... à éviter ! » (Sevellina)* *- « On paie très cher un service moyen! et EN PLUS ON PAIE POUR LA PUB » (lerj)* *- « des prix bien au-dessus des concurrents (si encore c'était justifié) » (Sylvie W.)* *- Naturellement tout cela a un coût supplémentaire : 15€/mois, soit 7,5€ après réduction d'impôts. » (valmond)*	*- « Le prix : premier inconvénient et de taille : (...) Un petit plaisir que se fait [Nom OSAP]. (...) au total 2380 €, ou encore 15612 francs environ... ça laisse perplexe... » (bobby-john)* *- « Le point noir pour moi c'est le coût de ces cours… (...) j'ai payé 40€ pour une heure, sachant que le mon neveu qui est prof par exemple me dit n'être payé que 15€. » (kiskoll)* *- « je reçois 5 devis pour les vacances et là je m'aperçois que les prix vont du simple au double (...)» (duvaldamien)*	*- « Et pourtant à 18 € de l'heure et au vu des montants facturés à la fin du mois, on espèrerait un minimum de rigueur (...) » (Ladytramp)*
Accessibilité	*- « j'en ai averti le centre d'appel (seul moyen pour joindre le contact commercial... casse-pieds!) »(Julie D)* *- « les temps d'attente interminables pour réussir à les joindre... » (Angalis)*	*- « pas d'attente téléphonique » (equi)* *- « (...) après avoir essayé en vain de joindre le conseiller [Nom OSAP] (...) » (fragier79)*	*- « Avantages : (...) disponibilité » (Avrilette75)* *- « C'est agréable d'avoir toujours quelqu'un sur qui tomber » (Didier C)*

(suite du Tableau 38)

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Pratiques commercia-les	- *« Client depuis 4 ans, une surprise à la lecture du contrat 2011 ! UNE AUGMENTATION DE 28% Sans [autre] raison que l'harmonisation des contrats... » (ddx92)* - *« En clair, si vous signez avec [Nom OSAP], rien ne les empêche de vous prélever tous les mois, même sans contrat... » (Eric G)*	- *« (...) et bien sur le contrat stipule que les cours réglés et non dispensés ne sont pas rembourses. Donc c'est tout bénef pour eux. » (kiti95)* - *« Je souhaite mettre en garde les parents sur les coupons inutilisés en fin d'année. Coupons inutilisés =coupons perdus. [Nom OSAP] ne veut rien savoir pour 3 coupons inutilisés et me propose des heures de ménage (...) à la place. » (chaclem)*	- *« PAS DE FRAIS D'AGENCE, ils sont offerts et PAS DE FRAIS EN CAS DE RESILIATION. (...) je n'ai rien à perdre!! » (supersabi)*
Réactivité	- *« (...) la réactivité de l'agence par rapport à mes besoins est un gros plus au quotidien. » (Robin G)* - *« Un certain nombre de rendez-vous n'ont [pas] été effectués et je n'ai pas été prévenue. » (DEDEDODO)* - *« ils ont parfois du mal à me trouver une remplaçante quand elle part en vacances ou si elle est malade... » (Alexandra D)*	- *« Par contre, pour les cours de français, pas de nouvelle pendant 4 semaines, je commençais à m'inquiéter, surtout comme le chèque avait déjà été débité. » (kezatruc)* - *« Seul bémol, les cours devaient commencer sous 5 jours après l'appel et finalement ils ont eu lieu environ 2 semaines après. Je trouve que c'était trop long et j'ai dû appeler le call center. Je pense que c'était dû au rush de la rentrée... » (michel75011)*	- *« il a fallu attendre quatre jours pour faire remplacer la première nounou, qui était tombé malade » (becher07)* - *« Un chargé de recrutement m'appelle tous les 3 jours pour me tenir informée du recrutement. (...) (supersabi)*
Adaptation aux attentes / besoin	- *« Lors du RDV, nous avons fait le tour de la maison pièce par pièce. Tout a été passé en revue. Quels matériels j'avais pour le ménage : centrale vapeur, balai, aspirateur...? Quelles pièces je souhaitais voir nettoyées plus en détail ? etc. » (maman-a-plein-temps)* - *« (...) on me propose une remplaçante et on me change le créneau d'intervention ce qui m'oblige à modifier mon emploi du temps (...). » (gagafafalol)*	- *« J'avais eu une expérience négative avec une autre société de soutien scolaire qui nous bloquait trop dans l'utilisation de nos heures, il n'y avait pas de souplesse ce qui personnellement m'a déplu. » (garotinha)* - *« (...) mon fils a été reçu lors d'un entretien d'une heure, où il a parlé de ses difficultés, de ses passions... » (kezatruc)*	- *« Avantages : Beaucoup de jeunes filles inscrites donc pas mal de choix » (Ladytramp)*
Résolution des dysfonction-nements	- *« (...) nous sommes "coincés" avec l'agence tant qu'on n'a pas refusé 3 personnes (c'est contractuel) ce qui n'est pas évident s'ils ne nous envoient personne d'autre ?! (...) » (Sevellina)* - *« (...) Le comble c'est qu'elle aurait badgé la fin de sa prestation chez nous alors que ma femme y était et constatait l'absence pure et simple de la femme de ménage. A l'heure où j'écris, ils nous traitent de menteurs. » (Alexander M)*	- *« Je suis particulièrement satisfaite de la manière dont a été traité mon dossier. Un conseiller m'a même laissé le numéro de sa ligne directe pour que je puisse le recontacter. J'ai vraiment eu l'impression qu'ils ont fait le maximum pour me satisfaire mais hélas les professeurs doivent manquer!!! » (equi)* - *« (...) Après mail, lettre recommandée, fax et appels téléphoniques (souvent des répondeurs). Ils font la sourde oreille chez [Nom OSAP]. Mon parcours du combattant terminera peut-être après avoir transmis le dossier à un huissier. (socharlotte)*	

(suite du Tableau 38)

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Fiabilité	- *« (...) mais quand ils vous proposent de vous rappeler dans la journée, ils le font toujours. »* (valmond) - *« Depuis, cela fait un an que la même personne fait le ménage et le repassage chez moi et je suis très satisfaite ! »* (maman-a-plein-temps) - *Le nombre d'intervenantes passées à la maison est très important (instabilité du personnel). Le ménage est bâclé malgré une prestation de niveau 2 pay ée (le niveau 1 n'est même pas assuré).* (carole P.)	- *« Un calvaire a commencé, absences multipliées, aucune information, (...) et des remplacements de dernière minute sur d'autres jours, (...) 50% des cours non assurés, sans avoir été averti, le restant dispensé par 5 professeurs différents, des heures au téléphone pour avoir des explications (...) »* (luismiguel44) - *« factures remises par* [nom OSAP] *à d'autres personnes que le client. »* (chaclem) - « *Au final j'ai payé pour des cours que mes filles n'ont pas eu »* (kiti95)	- *« Ils oublient d'envoyer les attestations à la CAF, se trompent dans les montants (et s'offusquent quand on leur demande de rectifier !). (...) ils répondent difficilement aux questions sur le salaire versé et ne sont vraiment pas rigoureux dans l'ensemble (...) »* (Ladytramp)
Suivi	- *« A chaque nouvelle femme de ménage, [Nom OSAP] vous appelle pour vous demander comment ça s'est passé. Mais je ne sais pas si ces coups de téléphone sont suivis de faits. » (valmond)* - *«* [Nom OSAP] *n'apporte pas de suivi client (...) Notre intervenante n'est pas suivie par son responsable de secteur et le service se dégrade dans le temps.. »* (Flyingdeer)	- *« Régulièrement le point est fait avec lui pour savoir si le professeur est bien à l'heure, si des progrès sont à noter ou pour toute question »* (wilhelmina77) - *« Il ne faudra ensuite compter que sur les cours de l'enseignant, ce qui est l'essentiel. Par contre, la pub sur le suivi pédagogique régulier avec une personne de* [Nom OSAP], *c'est du pipeau. Du moins en ce qui concerne l'antenne de ma région. »* (Papou68)	- *« Le suivi a été catastrophique, bref du grand n'importe quoi »* (acer65)
Recrute-ment et formation des interve-nants	- *« (...) ils ont dû mal à trouver des personnes sérieuses »* (Ccvv) - *« Beaucoup de pub, surtout dans le métro, on s'engage à vous trouver rapidement quelqu'un mais la personne n'a pas les qualifications ! »* (lerj) - *« (...) la première semaine est toujours une semaine de formation »* (Sevellina)	- *« J'avoue que pour avoir cherché un enseignant pour donner un coup de pouce à ma fille en licence de math, je reste très sceptique sur la capacité de [Nom OSAP] à recruter des enseignants à la hauteur. »* (Papou68) - *« Mon prof m'a d'ailleurs confié à ce sujet qu'il n'avait jamais rencontré ses employeurs et qu'ils ne lui avaient jamais demandé ses diplômes : en gros, n'importe qui peut se faire passer pour un prof et amasser de précieux tickets.»* (bobby-john) - *« J'ai été rassuré dès le début car je savais que lors des entretiens les casiers-judiciaires étaient demandés. »* (IMRAN)	- *« Très sérieux dans la sélection des baby – sitter »* (becher07) - *« la personne qu'ils m'ont envoyée m'a avoué n'avoir reçu aucune formation ni questionnaire détaillé lors de son embauche par* [OSAP] *»* (acer65)
Gestion du personnel intervenant	- *« L'employée, elle, est + mal payée que quand elle est payée en direct par un patron ! Donc une vraie "pro" n'ira jamais chez* [Nom OSAP] *! Et sitôt qu'une salariée* [Nom OSAP] *peut se trouver ses propres employeurs, elle quitte* [Nom OSAP] *! » (lerj)* - *« Ce qu'il a aimé : les CDI temps plein qu'ils proposent à leur personnel qui semble fidélisé » (jeansteve)*	- *« Ma surprise a été grande lorsque j'ai découvert que les petits jeunes qu'on nous envoyait n'étaient payés que 13 ou 14 euros. Comment voulez-vous employer quelqu'un de sérieux (diplôme, ancienneté) pour ce prix-là ? (...) »* (bolzano13) - *« Un problème de motivation (vraisemblablement à cause du salaire que leur reverse cet organisme environ 1/3 du prix que j'ai payé avant déduction d'impôts). »*(ValentinB)	- *« Les jeunes filles qui sont payées par eux s'en plaignent aussi fréquemment »* (Ladytramp)

(suite du Tableau 38)

Critères **relationnels**	*Verbatim* Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Attitude	- *« la communication par mail est complètement nulle (du moins avec la personne qui suit mon dossier) car elle ne répond JAMAIS à mes mails ni à mes relances (alors que je sais qu'elle a lu le mail puisque j'ai mis une confirmation de lecture…) »* (valmond) - *(...) Responsable d'agence qui ne veut pas donner son numéro de téléphone* (Sylvie W.) - *« Même en prenant rendez-vous le gérant vient avec une heure de retard »* (anne m.) - *« Je dois avouer que le premier contact avec la représentante commerciale de* [Nom OSAP] *fut très sympathique »* (Julie D)	- *« Quelle mesquinerie ! »* (chaclem) - *« Le lendemain, on me rappelle pour me dire une autre version. (...) Bon, maintenant, c'est à moi de choisir la version qui me convient le mieux mais, ce qui est sûr, c'est surtout qu'il y a du foutage de gueule ! »* (le_phoenix) - *« (...) le responsable refuse de me parler au téléphone. »* (kiti95) - *« un peu plus de professionnalisme ne nuirait pas à l'entreprise car c'est en principe ce qui devrait faire la différence avec les petites annonces et le bouche à oreille, non ? »* (Papou68)	- *« une commerciale très disponible, ultra-patiente »* (Avrilette75)
Qualité de la relation, confiance	- *« Bref, ne faites pas confiance à* [Nom OSAP] *pour votre ménage! »* (Sylvie W.)	- *« Donc je déconseille vivement aux parents de faire confiance à cette société. »* (kiti95) - *« D'après moi on ne peut pas leur faire confiance, tout ce qu'ils m'ont dit n'était que mensonge. Ils se moquent des gens tout simplement »* (vtesse) - *« Ma conseillére a pris le temps de m'écouter et de connaître Léa »* (IMRAN)	- *« Je suis soulagée et rassurée et recommande donc* [Nom OSAP] *»* (supersabi)

Image	*Verbatim* Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
	- *« A priori, <u>d'après leur pub</u>, les employés de* [Nom OSAP] *ont des formations en ménage… (...) Et elles ont l'assurance de ne pas travailler trop loin de chez elles.»* (valmond)	- *« Entreprise oblige, la vente de coupons est tout de suite recommandée avant même de savoir si l'enseignant fera l'affaire. Il est vrai que [Nom OSAP] n'a jamais prétendu être une entreprise philanthropique. Disons qu'il y a la manière. »* (Papou68) - *« Comme j'en ai beaucoup entendu parler, et comme il y a des affiches partout (le matraquage publicitaire, ça marche...), j'appelle [Nom OSAP] »* (kezatruc) - *« Si le suivi des élèves n'est pas très bon, le suivi du fichier client, lui, est exploité à fond et l'on se rend bien compte que les enfants ne sont que des "vaches à lait" rapportant de l'argent. »* (a.chalagiraud_92) - *« Ces sociétés contribuent à faire plafonner le prix de l'heure de cours à une misère. »* (bolzano13)	- *« C'est sans doute la structure la plus sérieuse sur la région. Je les recommande à mes amis ! »* (Didier C) - *« affaire "familiale" (impression d'appeler sur un tél perso) »* (Avrilette75)

Source : auteur (d'après données empiriques)

> *En plus ce qui est bien c'est qu'il y avait une offre test à moindre coût, la première fois c'était un tarif préférentiel. En fait ça je l'ai découvert la 2e fois, c'est-à-dire que j'ai compris la 2e fois que la 1ere fois j'avais eu un tarif préférentiel.*
>
> [Ah oui, vous avez payé plus cher la deuxième fois…]
> *Oui, j'ai pas regretté pour autant hein, c'est pas excessif. Évidemment le coût était en fait déterminant. Ah oui, alors un truc intéressant, c'est que c'est déductible des impôts aussi, à 50%. (...) mais ça je crois que tous les organismes de ce type-là peuvent s'en vanter.*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

La qualité de l'information sur l'offre peut constituer un critère de qualité perçue, surtout dans le cas où elle est jugée insuffisante (« *il faut savoir que sur le contrat c'est un mandataire, cela signifie que le client est l'employeur. Je l'ai appris à suite à un litige avec eux* » ; « *leur facturation n'est pas claire, le contrat est rempli d'incertitude* »). D'une manière générale, les pratiques commerciales de l'OSAP apparaissent très susceptibles de dégrader la qualité perçue (« *rien ne les empêche de vous prélever tous les mois, même sans contrat...* »). A l'inverse, le sentiment que les pratiques commerciales de l'organisme offreur ne sont pas trop agressives semble pouvoir influencer favorablement son image chez le bénéficiaire :

> *(...) ils m'ont rappelé, pour savoir s'il y avait eu amélioration, ce qu'il* [A., son fils] *comptait faire après. Ils ne cherchent pas à revendre autre chose si vous voulez, ils ne m'ont pas proposé de stages comme il y a l'été... Non là-dessus je trouve, ils sont... Et puis je pense qu'ils ont assez de clients. Mais ils pourraient, s'ils sont à la commission... Peut-être qu'ils ne sont pas à la commission je ne sais pas...*
> (Monsieur M., client d'un organisme mandataire de soutien scolaire à domicile)

Enfin, l'accessibilité de l'OSAP est un critère récurrent, notamment en ce qui concerne l'accessibilité téléphonique (« *les temps d'attente interminables pour réussir à les joindre* »).
Outre les caractéristiques de l'offre, l'évaluation de la qualité perçue porte sur un ensemble de critères techniques concernant l'organisation, le déroulement et le suivi des interventions. Les critères d'adaptation au besoin (« *mon fils a été reçu lors d'un entretien d'une heure, où il a parlé de ses difficultés, de ses passions* »), de réactivité (« *il a fallu attendre quatre jours* »), de fiabilité (« *Ils* (...) *ne sont vraiment pas rigoureux dans l'ensemble* »), de suivi des interventions (« *Le suivi a été catastrophique* ») et de résolution des dysfonctionnements (« *Ils font la sourde oreille* ») émergent ainsi des discours des bénéficiaires. Le délai de mise en place de la prestation apparaît un critère de qualité technique important du point de vue des bénéficiaires :

> *Pour l'instant j'ai toujours été satisfait. Je trouve qu'ils trouvent un prof quand même assez rapidement, en même pas une semaine je crois à peu près. Les quatre fois il faut pas une semaine pour avoir un prof, à peu près aux horaires qu'on veut, bon c'est pas toujours facile... Là-dessus y'a pas de problème, j'ai trouvé que c'était bien, toujours rapidement, aux heures qu'on veut à peu près... Je sais pas si les autres, les plus petites structures, ça marche aussi bien...*
> (Monsieur M., client d'un organisme mandataire de soutien scolaire à domicile)

> *Comme j'avais appelé directement on avait déjà convenu le rendez-vous. Ah oui, une chose que j'ai oubliée qui est intéressante aussi, c'est que j'avais appelé pour le lendemain, ils ont quand même réussi à me trouver quelqu'un de disponible, donc ça c'est un critère important aussi. En fait oui, c'est un des critères principaux, c'est la disponibilité. On a l'impression qu'ils ont tout le temps quelqu'un. Même pour une prestation de 5 heures.*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

Tous les bénéficiaires ne présentent pas le même type d'attente par rapport à l'OSAP. Ainsi pour ce parent d'élève bénéficiaire de soutien scolaire, la question du suivi des cours est secondaire par rapport à la compétence et à la fiabilité de l'intervenant :

> *Même dans l'année, quelques fois ils rappellent aussi. Là par exemple ils m'ont rappelé pour savoir s'il* [A., son fils] *avait eu le brevet. Ils suivent quand même. Bon, c'est pas tous les mois, mais une fois par trimestre au moins, on a un coup de téléphone pour savoir si ça se passe bien, s'il y a un progrès dans les notes... (...) moi je demande pas de suivi, le principal c'est d'avoir un bon prof, qu'il soit là régulièrement...*
> (Monsieur M., client d'un organisme mandataire de soutien scolaire à domicile)

De même pour ce client d'une société d'entretien ménager :

> [Pourquoi n'avez-vous pas renvoyé le questionnaire de satisfaction ?]
> *Ça c'est moi, hein* [rires], *parce que je ne réponds jamais à ce genre de… Pourquoi, parce que je ne prends pas le temps.*
> [Peut-être aussi parce que vous n'aviez pas à vous plaindre ?]
> *Oui, mais si vraiment j'avais eu à me plaindre pour une raison significative, j'aurais appelé, je n'aurais pas attendu un questionnaire.*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

La bonne réalisation de la partie administrative de la prestation, en particulier d'une part la facturation et d'autre part les déclarations fiscales et éventuellement sociales prises en charge par l'OSAP pour le compte du bénéficiaire, n'apparaît pas constituer un critère de qualité auquel certains bénéficiaires pensent spontanément. Ce service périphérique ne semble pas représenter une forte valeur ajoutée pour les bénéficiaires.

> [Ils vous envoient des documents, pour les impôts par exemple ?]
> *Oui, en fin d'année, pour déduire pour l'année d'après puisque c'est déductible à 50%. Donc ils envoient le formulaire que je renvoie aux Impôts. Mon père a eu une aide-ménagère c'est pareil, comme tous ces systèmes là... Ce qu'on a exactement à déduire. Non là-dessus il n'y a pas de problème*
>
> [Ces prestations vous donnent-elles satisfaction, en termes de délai notamment ?]
> *Oui en général c'est fin d'année/début d'année. Ils envoient ça à temps, il n'y a pas de problème.*
>
> [Sont-elles facturées en plus des heures de cours ?]
> *Non, et puis ils ont juste un papier à envoyer. Comme quoi on a tant à déclarer, telle ligne... Non il n'y a pas grand-chose à faire, c'est informatisé.*
> (Monsieur M., client d'un organisme mandataire de soutien scolaire à domicile)

> [Ils vous ont envoyé aussi une attestation fiscale ?]
> *Oui, pour la première* [intervention], *pour la deuxième je pense que ça va venir.*
> *(...) je l'attendais, mais je ne l'ai pas réclamée, je l'attendais, je l'ai reçue, voilà. Je l'ai eue à temps, hein, je l'ai eue en mars sachant que la déclaration c'est en mai.*
> [C'était compris dans le prix, ils ne l'ont pas facturée en plus ?]
> *Ah oui, bien sûr.*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

Ces démarches administratives sont pourtant mentionnées de manière récurrente comme causes d'insatisfaction :

> *« Ils oublient d'envoyer les attestations à la CAF, se trompent dans les montants* (...) *on espèrerait un minimum de rigueur dans la paperasse, histoire de ne pas être obligée de tout vérifier derrière eux et de ne pas se retrouver à découvert à chaque fin de mois parce que la CAF n'ayant pas reçu d'attestation de leur part ne vous versent pas le complément de libre choix du mode de garde ! »* (Ladytramp)
>
> *« Mes mésaventures ont plutôt été avec les personnes en back office, tel que le service de facturation »* (Angalis)
>
> *« J'ai commencé par ne pas recevoir les coupons que j'étais censé remettre à l'étudiant, il a fallu que je réclame, ils ont prétendus me les avoir envoyé. »* (cdisque)

La bonne réalisation de ces démarches administratives apparaît ainsi, à l'instar des facteurs d'hygiène identifiés par Herzberg (1968) dans le cadre de l'étude de la motivation au travail, non pas susceptible d'améliorer la qualité perçue, mais plutôt de ne pas la détériorer.

D'autre part, le recrutement (« *je reste très sceptique sur la capacité de* [Nom OSAP] *à recruter des enseignants à la hauteur* »), la formation (« *la personne qu'ils m'ont envoyée m'a*

avoué n'avoir reçu aucune formation ») et la gestion (« Ce qu'il a aimé : *les CDI temps plein qu'ils proposent à leur personnel qui semble fidélisé* ») du personnel intervenant sont pris en compte par certains bénéficiaires dans leur évaluation de la qualité technique du service. Toutefois ces questions apparaissent secondaires chez certains bénéficiaires qui axent leur jugement de la qualité sur leur expérience du service :

> *Après je sais pas comment ils recrutent, s'ils vous font passer des tests... Moi j'en ai une bonne expérience*
> (Monsieur M., client d'un organisme mandataire de soutien scolaire à domicile)

L'évaluation de la qualité ne concerne pas uniquement la dimension technique, certains critères se rapportent en effet à la dimension relationnelle. L'attitude du personnel en agence fait l'objet de commentaires de la part des bénéficiaires (« *une commerciale très disponible, ultra-patiente* »), de même que la qualité de la relation qu'ils ont pu nouer – ou non – avec l'OSAP (« *D'après moi on ne peut pas leur faire confiance* »).

A cet égard, le développement de la relation entre le bénéficiaire et l'organisme offreur peut constituer un facteur de rétention du client, soit par fidélisation...

> *Oui, peut-être que les autres font aussi bien ou mieux, mais bon, je suis habitué à ça... Je sais qu'il y en a d'autres maintenant, mais je pense que les tarifs ça doit être à peu près pareil, je ne pense pas qu'il y ait grande grande différence.*
> (Monsieur M., client d'un organisme mandataire de soutien scolaire à domicile)

... Soit en raison de barrières à la sortie de la relation :

> *« Ça fait 8 mois que je suis chez eux en tant que cliente et dès que j'ai un peu de temps pour m'organiser, je change ! »*
> (Ladytramp)

Enfin, l'analyse des commentaires des bénéficiaires fait apparaître l'expression de jugements quant à l'image projetée par l'organisme offreur (« *l'on se rend bien compte que les enfants ne sont que des "vaches à lait" rapportant de l'argent* » ; « *affaire "familiale"* »). Conformément au modèle conceptuel de la qualité proposé par Grönroos (1984), cette image semble susceptible d'influencer la qualité perçue, de manière soit favorable (« *A priori, d'après leur pub, les employés de* [Nom OSAP] *ont des formations en ménage* »), soit défavorable (« *Il est vrai que* [Nom OSAP] *n'a jamais prétendu être une entreprise philanthropique. Disons qu'il y a la manière* »).

Outre l'organisme offreur, Les témoignages des bénéficiaires accordent également une large place à l'intervenant dans leur évaluation de la qualité.

III. Les critères de qualité des bénéficiaires de SAP vis-à-vis des intervenants

L'évaluation de la qualité perçue par les bénéficiaires s'articule autour de critères techniques (III.1) et relationnels (III.2) (Tableau 39, page suivante). Une synthèse des trois activités étudiées peut être proposée (III.3).

Tableau 39. Critères de qualité identifiés chez les bénéficiaires de SAP, vis-à-vis des intervenants

Critères **techniques**	*Verbatim* Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Assiduité / Ponctualité	- *« La femme de ménage qu'ils nous ont envoyée ne vient que lorsque cela l'arrange et l'entretien de la maison et du linge s'en ressent fortement. »* (Sevellina) - *« Par la suite, la femme de ménage ne venait pas, l'agence n'était même pas informée... »* (Sylvie P) - *« La femme de ménage n'est pas toujours à l'heure, mais elle fait je pense son possible (grève des transports en décembre et problèmes météo). »* (Martine G)	- *« ça a été une catastrophe... elle n'était jamais à l'heure, ne venait pas régulièrement et prévenait au dernier moment... »* (kezatruc) - *« (...) cours souvent annulés à la dernière minute par téléphone »* (Syldu) - *« Et au rendez-vous, le professeur n'est jamais venu... On l'a appelé, il nous a dit qu'il avait oublié, et qu'il croyait que c'était le lendemain... »* (vtesse)	
Qualifica-tion, expérience	- *Les femmes de ménage qui me sont envoyées sont gentilles mais elles SONT TOUTES DEBUTANTES, au maximum 1 an d'expérience!* (lerj)	- *« Nous avions demandé un professeur de français et nous avons eu un étudiant en histoire qui s'avérait n'avoir ni formation ni expérience »* (breizette2005) - *« Le prof était un étudiant, certes, mais plutôt pédagogue »* (michel75011) - *« Elle est enseignante en collège depuis 8 ans »* (duvaldamien) - *« Une première évaluation de l'enseignant, une étudiante qualifiée de brillante, m'a rassuré »* (luismiguel44)	- *« Nous avons tout d'abord eu affaire à une première dame (...) qui avait déjà élevé trois enfants (...)* [On] *nous a présenté (...) une étudiante en psychologie qui avait une parfaite connaissance des besoins des enfants en bas âge ! »* (becher07) - *« L'intervenante régulière est diplômée, expérimentée (...) »* (Jeanne I.)
Compétence	- *« la 3e ne savait pas repasser (alors que je payais un supplément pour ça!!!) »* (Martine G) - *« La femme de ménage envoyée ne parlait que très passablement français. Elle finissait par dialoguer par écrit en anglais. Le début a donc été source de beaucoup d'incompréhensions. »* (Eric G.) - *(...) les personnes qui font le ménage ne parlent pas français* » (Daranaladar)	- *« les professeurs ont tous deux évalué le niveau de mon enfant comme étant plus que correct alors qu'il plafonne à une moyenne de 6/20 au collège : disproportion flagrante avec ce qui est demandé en classe et leur propre évaluation. (...) tout du long j'ai trouvé ces jeunes profs bien sympathiques mais absolument pas compétents »*(Syldu) - *« (...) après 5 minutes de cours avec mon fils et 2 minutes d'échange en anglais entre nous, je comprends que son niveau d'expression est juste un peu plus élevé que le mien (qui est mauvais). »* (scoubidou123) - *« Le premier "prof"' a été un étudiant qui n'avait aucune pédagogie et qui ne savait pas trop de quoi il parlait (préparation du cours ?) »*(bolzano13) *« Jusqu'à la quatrième séance, tout allait bien. Lors de cette quatrième séance la personne qui était en charge ne pouvait plus assurer. »* (k_vin_03)	*« Et elle n'était pas capable de suivre les devoirs de ma fille de 7 ans ! »* (becher07)

(suite du tableau 39)

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Résultat	- *« (...) le ménage laisse de temps à autre à désirer et il faut très souvent lui rappeler d'effectuer telle ou telle tâche… (...) (mais repassage impec* [...] *; je préfère faire 1/4 d'heure de ménage par semaine pour compléter ce qu'a fait la femme de ménage que de faire du repassage !) »* (valmond) - *« Elles sont lentes, manquent de réflexes, ou font des bêtises (casse d'objets, laissent la lumière allumée en partant, n'emploient pas les bons produits, etc...) »* (lerj) - *« la 1ere était enceinte et rapidement elle ne pouvait plus se baisser (et le travail était effectué à la va vite) (...) la deuxième n'avait de femme de ménage que le nom : éraflures sur les meubles faites avec l'aspirateur ; casserole en cuivre et argenterie nettoyées au tampon gratteur !!! »* (lologramme) - *Extrêmement pro, des prestations toujours nickel et conforme à mes attentes »* (Robin G) - *« Dès le début, le service était assez moyen mais on faisait aller. Puis une prestation a été véritablement bâclée »* (Alexander M) - *« (...) ce qui m'importait au final c'est que le ménage soit bien fait. »* (Julie D) - *« au niveau du personnel des méthodes et des produits trop hétérogènes ; quelquefois de la brutalité : aspirateur, plinthes... »* (Jean-Pierre B) - *« Si juste ma femme de ménage pouvait prendre plus d'initiatives, ce serait parfait... »* (Françoise P) - *« cette jeune fille (...) me fait un repassage de mauvaise qualité et me brûle un vêtement... »* (gagafafalolo) - *« Elle a même étendu le linge sans qu'on lui demande car nous l'avions oublié humide dans la panière. »* (Stéphane B)	- *« Mon fils n'a pas progressé d'un pouce, elle expliquait très mal et n'avait aucune idée de ce qu'on lui demandait au collège. »* (kezatruc) - *«Sa moyenne n'a finalement pas décollé, mais il se sentait mieux par rapport au français et comprenait mieux un certain nombre de choses. »* (kezatruc) - *« Dans la matière où ils m'ont trouvé un prof, j'ai bien progressé et tout à fait récupéré mon retard, j'ai gagné 6 points entre ma moyenne de l'année et ma note du bac! »* (pelagie57) - *« un étudiant est venu donner des cours à mon fils, malheureusement* [il] *(...) se contentait de refaire le cours donné par le professeur du lycée, ce qui ne donnait pas de résultats avec mon fils. »* (scoubidou123) - *«* [Ma fille] *a vite fait des progrès, et eurêka, elle a eu son BAC à la fin de l'année » (muriel123)* - *« le prof a vu quelles étaient mes difficultés et mes notes ont très sensiblement augmenté pour aboutir à un 18 sur 20 au bac. »* (stojil) - *« Ma fille a progressé et a eu des meilleures notes. L'étudiante-enseignante lui a permis d'aimer l'anglais et de le travailler plus intelligemment. »* (sijepeuxdire) - *« ma fille n'a fait aucun progrès sauf celui de ce dire qu'il fallait qu'elle se mette au travail plutôt que de laisser ses parents payer des cours qui ne servent a rien ; les professeurs de [nom de l'organisme] ne sont pas très efficaces (...)»* (criga78) - *« Mes enfants ont augmenté leur moyenne de 3 points (respectivement 11 à 13 et 8 à 12). »* (kiskoll)	- *« (...) ces deux personnes savaient non seulement s'occuper de nos deux enfants (manger, petites lectures et chansons), mais aussi jouer quand il le fallait avec nos deux petits bouts de choux... »* (becher07) - *« La personne qui garde mon petit garçon (...) s'en occupe très bien : elle fait des activités manuelles, que ce soit pour son anniversaire, la fête des mères, Noël... »* (EDITH H) - *« Mes enfants sont en sécurité »* (JeanLeMaartin)
Adaptation à la demande, au besoin	- *« Le ménage était correctement fait même si elle a tendance à ranger "à sa façon" »* (Martine G) - *« Mon intervenante n'effectue pas les tâches demandées. (...) je lui demande de faire les poussières mais elle nettoie une vitre à la place. »* (ALINETTES)	- *« (...) l'intérêt de ces cours réside dans le fait que le prof s'adapte à votre niveau de compréhension de la matière »* (stojil) - *« Les horaires étaient flexibles et les enseignants se déplacent même le week end »* (sijepeuxdire)	*« (...) à deux rues de chez moi, étudiante avec des horaires compatibles »* (Avrilette75)

(suite du tableau)

Critères **relationnels**	*Verbatim* Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Attitude	- « *La personne désignée pour effectuer le ménage ne m'a pas fait la même impression du tout, sachant qu'à peine passée la porte elle s'est plainte de ne pas être appréciée par sa responsable. Super...!* » (Julie D) - « *Au début, elle partait avant les 2 heures mais tout n'était pas fait. Apres une bonne mise à jour avec cette dame, les 2 heures sont bien faites et le travail aussi. Plus de problèmes pour le moment.* » (Didier W) - « *De plus, les 2 intervenantes que j'ai eu utilisaient mon téléphone pour passer des appels personnels pendant leurs heures de travail chez moi, comportement qui a cessé lorsque je le leur ai signalé.* » (hamhamchan)	- « *j'ai constaté à mon grand désarroi deux gros problèmes concernant les professeurs "sélectionnés" : (...) un problème de motivation (...)* » (ValentinB) - « *(...) avec une tendance à endormir les parents "il progresse tout va bien...."* » (Syldu) - « *Elle était très gaie, très motivée.* » (muriel123) - « *Le professeur de mathématique qui soit disant donnait des cours à ma fille ne lui a même pas fait une évaluation ; elle ne remplissait pas le carnet de cours : lorsque je lui ai demandé pourquoi ce n'était pas fait, si pour elle ce n'était pas la peine ; elle a clairement fait comprendre à ma fille qu'elle ne pourrait venir que ponctuellement, pas régulièrement.* » (fragier79)	- « *(...) une baby-sitter idéale : douce, ferme avec les enfants* » (becher07) - « *vraiment professionnelle: ponctuelle, bonne présentation; (...)* (EDITH H)
Qualité de la relation, confiance	- *Femme de ménage qui change tout le temps (6 différentes en 2 mois! Comment voulez-vous faire confiance).* » (Sylvie W.) - « *personnes de confiance* » (ATOS) - « *Comme nous avons comme principe que la fidélité est quelque chose d'important, nous avons décidé de garder notre 2ème femme de ménage, même si le ménage laisse quelquefois à désirer…* » (valmond)	- « *Elle a mis ma fille en confiance* » (muriel123) - « *je pense qu'il faut plutôt opter pour quelqu'un de confiance qui souhaite autre chose que votre argent !!!* » (dimsine) - « *L'enseignante qui vient maintenant depuis 7 mois a noué un très bon contact avec ma fille.* » (IMRAN) - « *elle a eu un bon feeling avec Sandra (c'était pas gagné, vu comment ma fille était motivée).* » (duvaldamien) - « *(...) tout dépend toujours du prof, de sa motivation et de votre enfant. Moi je dirais surtout qu'il s'agit avant tout de savoir si les deux s'entendent ! Parce que c'est surtout ce qui m'intéresse moi en passant par ce genre d'organisme, c'est de pouvoir faire bénéficier à mes enfants d'un cours sans qu'ils en aient l'impression ! Mes enfants avaient vraiment besoin d'un soutien, qui était parfois, j'en ai conscience, bien plus moral que scolaire.* » (kiskoll)	- « *Je regarde ma fille qui a l'air enchantée et qui s'amuse beaucoup avec la baby-sitter. Le courant est bien passé!* » (supersabi) - « *Mon petit garçon l'adore!* »! (EDITH H) - « *Mes enfants (...) s'entendent très bien avec l'intervenante* (JeanLeMaartin)
Image		- « *Enfin, quelqu'un appelle, étudiante <u>dans une pseudo fac</u>* » (kezatruc) - « *<u>Même si</u> il s'agit souvent d'étudiants, ils sont consciencieux et travailleurs* » (sijepeuxdire) - « *J'ai tout arrêté et j'ai entrepris de chercher un professeur moi-même, <u>un vrai !</u>* » (bolzano13)	« *je reçois les candidates*[,] *(...) la plupart, des étudiantes <u>mais une particulièrement m'a tapé dans l'œil</u>, son père est pédiatre et elle est étudiante dans le domaine de la petite enfance.* » (supersabi)

Source : auteur (données empiriques)

III.1. Les critères techniques

Un premier ensemble d'observations concerne l'aspect technique de la prestation.

Le critère de ponctualité/assiduité apparaît dans de nombreux témoignages aussi bien pour le ménage/repassage que pour le soutien scolaire[1]. Le témoignage de ce parent d'élève bénéficiaire de cours de soutien scolaire illustre bien l'importance de ce critère, au point même de sembler plus important que la compétence de l'intervenant :

> *(...) le principal c'est d'avoir un bon prof, qu'il soit là régulièrement... Jusqu'ici j'ai pas eu de problème, de gens qui ne venaient pas... J'ai jamais eu de problème, ça doit arriver quelques fois, je ne sais pas... Je pense qu'il doit y avoir un turnover important là-dedans certainement... Y'en a peut-être qui tiennent pas l'année aussi parce que c'est pas évident quand on n'a pas l'habitude, y'a peut-être des gens qui n'ont jamais enseigné, c'est pas toujours évident, en plus c'est quand même souvent des cas difficiles de gamins qui sont vraiment en échec peut-être. Et puis tous ceux qui font ça, les enseignants, n'ont pas la fibre de faire de l'enseignement après... Ils font ça pour l'argent, ce qui est normal. Donc à mon avis, je ne sais pas combien il y a de déchet, mais il doit y en avoir, je pense. Mais lui* [A., son fils] *est toujours bien tombé, y'a jamais eu de problème.*
>
> (Monsieur M., client d'un organisme mandataire de soutien scolaire à domicile)

La qualification et la compétence apparaissent rarement mises en avant dans les témoignages concernant les activités de ménage/repassage, alors qu'elles sont presque systématiquement citées dans les commentaires sur des prestations de soutien scolaire et de garde d'enfants. Dans le soutien scolaire, le degré de maîtrise de la discipline enseignée et la pédagogie de l'intervenant sont évaluées par les bénéficiaires et viennent confirmer ou infirmer un jugement *a priori* méfiant vis-à-vis des intervenants qui sont étudiants par ailleurs, et non enseignants de métier.

Parmi les rares compétences évoquées dans les activités de ménage/repassage figure, de manière à première vue assez surprenante, la maîtrise du français. Si ce critère peut s'expliquer par le fait que de nombreux intervenants dans cette activité sont d'origine étrangère, il montre surtout la nécessité pour le bénéficiaire de pouvoir communiquer avec l'intervenant, ce qui illustre l'existence d'une dimension relationnelle même dans des activités supposées reposer davantage sur des éléments techniques que sur des aspects relationnels.

[1] L'absence d'éléments en ce sens dans la garde d'enfants s'explique probablement par le faible nombre de témoignages collectés pour cette activité

Dans les trois activités, les témoignages sont riches en termes de critères de résultat de la prestation. Celui-ci est principalement évalué par des éléments tangibles : nature et résultat des activités réalisées dans le ménage/repassage avec une attention particulière portée aux erreurs (« *me brûle un vêtement* », « *casserole en cuivre et argenterie nettoyées au tampon gratteur !!!* ») ; amélioration des notes de l'élève dans le soutien scolaire (« *Sa moyenne n'a finalement pas décollé* ») ; objet réalisé par l'enfant durant la garde (« *elle fait des activités manuelles, que ce soit pour son anniversaire, la fête des mères, Noël...* »).

Certains bénéficiaires évaluent le résultat de manière plus subjective : « *que le ménage soit bien fait* » ; « *il se sentait mieux par rapport au français et comprenait mieux un certain nombre de chose* » ; « *mes enfants sont en sécurité* ». De fait, l'évaluation de la qualité par le bénéficiaire, comme l'expression de ses attentes, fait appel à des connaissances techniques qu'il ne possède pas toujours, ou qu'il n'est pas forcément capable d'exprimer spontanément, comme le montre l'hésitation de ce bénéficiaire de prestations de ménage/repassage :

> **Qu'est-ce qui fait qu'une prestation est de qualité pour vous ?**
> [il réfléchit longuement] *Je n'ai pas vraiment… C'est un peu difficile parce que moi je ne ferais pas appel à une personne extérieure si je savais… Voilà, que le travail soit bien fait. Si vous voulez, les critères, pour moi, pour le ménage, je pense que la personne qui intervient a peut-être de meilleurs critères que les miens. Bon après c'est des choses toutes simples, la ponctualité, le sérieux, le professionnalisme. Pour moi avant tout le résultat.*
>
> **Vous l'évaluez comment, ce résultat ? Pouvez-vous me donner des exemples précis ?**
> *Bon déjà le premier coup d'œil, vous regardez les sols. Ça effectivement c'est un peu la première chose, ça doit être irréprochable, c'est la première chose qu'on demande, une prestation de ménage, si la personne ne fait pas le sol, c'est zéro sur vingt. Donc le sol… Après en allant un peu plus loin, vous allez regarder un peu les recoins. (...) J'ai regardé les recoins, je suis descendu, j'ai regardé derrière mon lit etc., j'avais vu qu'elle était passée par là, donc pour moi voilà, c'est un gage de qualité.*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

Plusieurs références aussi bien dans la « commentographie » que dans les entretiens illustrent l'ambivalence entre les attentes précises de certains bénéficiaires quant au contenu de l'intervention (« *elle a tendance à ranger "à sa façon"* » ; « *je lui demande de faire les poussières mais elle nettoie une vitre à la place* ») et la place laissée à l'initiative chez d'autres bénéficiaires (« *Si juste ma femme de ménage pouvait prendre plus d'initiatives, ce serait parfait...* »). Ces exemples illustrent la variabilité du niveau de personnalisation du service en fonction du bénéficiaire. S'il est nécessaire d'adapter l'intervention à la demande

des bénéficiaires ayant des attentes précises, l'intervenant doit aussi être capable de définir le contenu de l'intervention à la place du bénéficiaire lorsque celui-ci ne le fait pas lui-même :

> *La 2e fois ce qui était bien c'est que je n'ai pas eu forcément besoin de cadrer les choses finalement, je n'ai pas listé ce que je voulais et je me suis rendu compte que l'intervenante n'en a pas profité et que le travail a été fait jusqu'au bout. (...)Voilà, sans forcément lui avoir précisé. Après c'est des règles de l'art j'imagine dans le métier, si j'avais voulu des choses plus précises, là il aurait fallu que je lui dise et je ne lui en aurais pas forcément voulu de ne pas avoir l'initiative de le faire. Des choses vraiment particulières, je ne sais pas, nettoyer l'intérieur du four micro-ondes à un endroit précis ou ce genre de choses, là je ne me serais pas étonné qu'elle ne l'ait pas fait si jamais je ne l'avais pas précisé.*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

III.2. Les critères relationnels

Outre les critères techniques, les témoignages de bénéficiaires comportent de nombreuses références à des éléments relationnels.

L'attitude de l'intervenant est ainsi fréquemment évaluée aussi bien dans les prestations d'entretien ménager (« *les 2 intervenantes que j'ai eu utilisaient mon téléphone pour passer des appels personnels pendant leurs heures de travail chez moi* »), que de soutien scolaire (« *Elle était très gaie, très motivée* ») ou de garde d'enfants (« *une baby-sitter idéale : douce, ferme avec les enfants* »).

Au-delà de l'attitude de l'intervenant, plusieurs bénéficiaires évoquent la qualité de la relation, éventuellement de confiance, avec l'intervenant. Ce lien apparaît nécessaire à la réalisation de l'intervention dans le cas du soutien scolaire (« *elle a eu un bon feeling avec Sandra (c'était pas gagné, vu comment ma fille était motivée)* »), et de la garde d'enfants (« *Mon petit garçon l'adore !* »). De manière plus surprenante, de tels liens sont aussi cités dans le cas de l'entretien ménager (« *Femme de ménage qui change tout le temps* (...) *Comment voulez-vous faire confiance* »).

Le développement du lien intervenant-bénéficiaire peut, à l'instar d'un lien de confiance horizontal en contexte organisationnel, dissimuler des comportements opportunistes aux yeux de l'organisme prestataire. Un témoignage de bénéficiaire illustre ce phénomène : « *(...) au bout d'un certain moment on a demandé à changer de femme de ménage (on a hésité mais bon, les absences étaient de plus en plus nombreuses donc on a fini par jeter l'éponge…)* » (valmond).

Ainsi, même dans le cas d'activités pour lesquelles la participation du bénéficiaire à la production du service est réduite à l'expression d'un besoin, l'établissement d'une confiance

entre le bénéficiaire et l'intervenant apparaît nécessaire à la réalisation du service. Le développement de cette confiance repose en premier lieu sur une attitude de l'intervenant jugée satisfaisante par le bénéficiaire, et se renforce à mesure que les interventions se répètent dans le temps.

> *Comme la première prestation m'avait bien mis en confiance, la deuxième, du coup je me suis dit « c'est bon, je vais pouvoir aller acheter ma voiture pendant ce temps-là »*

Néanmoins cette phrase entre en contradiction avec un autre passage du même entretien :

> *Je m'attendais bien à ce que ce soit une personne différente de la première, mais ça pour moi ça ne change pas grand-chose à partir du moment où ils respectent, il doit y avoir une espèce de charte à mon avis. Donc à partir du moment où l'organisme s'assure que cette charte est bien respectée, je ne vois pas de raison de préférer telle ou telle intervenante.*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

Ainsi pour ce bénéficiaire le fait qu'une prestation se soit bien déroulée est gage de confiance pour l'intervention suivante, pour autant cette confiance semble concerner davantage l'organisme prestataire et sa capacité à garantir le comportement des intervenants, plutôt que l'intervenant lui-même.

Le récit d'un incident lors d'une intervention illustre bien l'importance du comportement de l'intervenant en termes de confiance :

> *La dame était arrivée accompagné de son copain, ce que j'avais présumé être son copain, en fait c'était son neveu je crois ou quelque chose comme ça. Moi j'étais parti faire une course parce qu'il manquait un produit d'entretien* (...) *Donc je suis allé faire ma course, et puis le neveu en question était sur le pas de ma porte en train de discuter, etc. Donc je lui ai fait comprendre que c'était chez moi, que c'était un lieu privé et qu'il n'avait pas à… Même si j'avais une prestation, je trouvais ça un peu limite.* (...) *Et puis il m'a répondu sur un ton… Je lui ai dit… Enfin il a compris, il a compris que ce n'était pas approprié.*
>
> ***Et elle* [l'intervenante]*, elle a réagi comment ?***
> *Elle, après, ce qui s'est passé c'est qu'elle a fait le ménage. Sur le début ça s'est pas très bien passé quand même, donc elle a commencé à faire la vaisselle etc.,* (...) *il y a eu des appels téléphoniques pendant la prestation, auxquels elle a répondu. Moi je n'avais pas prévu de rester pendant la prestation, j'avais prévu de faire des courses, mais au début je voulais quand même surveiller un peu, donc elle répondait à ses appels, et ce qui s'est passé c'est qu'elle s'est mise à sangloter un peu, donc là je me suis dit « qu'est ce qui se passe ? Ça commence à être un peu louche cette histoire ». Moi je suis sorti, je sais plus, pour téléphoner. Je suis revenu après, je lui ai demandé si ça allait, elle m'a dit « oui ça va », elle a continué, et puis après elle est quand*

> *même venue s'excuser, elle m'a raconté qu'elle avait un problème familial qui n'aurait pas dû se passer, qu'elle n'aurait pas dû répondre au téléphone, etc. Bon elle m'a mis en confiance, je suis resté encore une demi-heure et puis après je suis allé faire mes courses. Mais bon, sur l'ensemble de la prestation ça s'est très bien passé, c'est un peu anecdotique quand même, mais sur le début, ça ne met pas trop en confiance, on se dit « ouh là, à qui j'ai affaire ? ». (...)*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

Ce récit confirme également l'importance[1] de la réaction du personnel en contact (ici l'intervenant) suite à l'occurrence d'un incident :

> *Oui, bon, finalement elle s'est bien… Elle a eu le bon réflexe en fait. Parce que pendant quelques minutes, je me suis dit « est-ce que je peux vraiment lui faire confiance ? C'est quand même deux épisodes coup sur coup où là je suis un peu sur la tangente… J'ai une voiture à aller acheter chez mon concessionnaire, l'organisme me certifie qu'il n'y a pas de problème, mais là je suis sur le constat, là ». Donc ce qui a vraiment joué c'est qu'elle revienne de son initiative me dire que ce n'était pas normal, qu'elle s'en excuse… Elle m'a expliqué aussi les raisons, sans entrer dans le détail non plus hein, et ça a été déterminant. Donc très très bonne réaction.*

Certains témoignages évoquent, au-delà du comportement de l'intervenant, l'image qu'il projette du point de vue du bénéficiaire du fait de caractéristiques intrinsèques. Ainsi dans le soutien scolaire à domicile, le fait que l'intervenant soit étudiant plutôt qu'enseignant professionnel nuit à leur image auprès de certains bénéficiaires (« un étudiant, certes, mais plutôt pédagogue » ; « étudiante dans une pseudo fac »). A l'inverse, cette image *a priori* peut être positive (« une particulièrement m'a tapé dans l'œil, son père est pédiatre et elle est étudiante dans le domaine de la petite enfance »).

Enfin, une phrase d'un bénéficiaire illustre la notion de valence que Brady et Cronin (2001) intègrent dans leur modélisation de la qualité fonctionnelle pour mesurer le fait que certains éléments de la qualité perçue sont totalement indépendants de la zone d'influence du prestataire :

> *La première, je l'avais trouvée un peu plus pro. Mais peut-être que ça tenait au fait que j'avais mieux préparé et je lui avais fait une liste de ce que je voulais, et je lui avais clairement fait comprendre mes attentes. En plus il se trouve qu'il y avait ma mère ce jour-là... La première vraiment a été super pro, je suis parti de chez moi sans problème.*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

[1] Déjà signalée par exemple par Bitner *et al.* (1990)

III.3. L'évaluation de la qualité de l'intervenant par le bénéficiaire de SAP : comparaison des trois activités étudiées

Au terme de cette analyse des critères utilisés par les bénéficiaires pour évaluer la partie de la qualité des prestations relative à l'intervenant dans des prestations de SAP, il ressort que cette évaluation porte sur des éléments techniques et sur des éléments relationnels, lesquels semblent jouer un rôle important quelle que soit l'activité considérée. Ainsi, les variables de l'évaluation de la qualité ne semblent pas diverger sensiblement d'une activité à l'autre, bien que les modalités prises par ces variables puissent différer. Par exemple le résultat d'une prestation de soutien scolaire sera évalué par l'évolution des notes de l'élève dans sa classe ou du sentiment d'aisance de l'élève dans la discipline concernée, tandis que le résultat d'une prestation de garde d'enfants se basera sur des preuves d'activités réalisées par l'enfant gardé avec l'intervenant, et le résultat d'une prestation de ménage s'appuiera sur des modifications du support physique fourni par le bénéficiaire, observables à l'issue de l'intervention (par exemple une chemise repassée).

Deux critères semblent cependant distinguer l'activité de ménage/repassage du soutien scolaire et de la garde d'enfants : la qualification/expérience de l'intervenant et l'image. Le niveau de qualification ou d'expérience de l'intervenant est peu cité par les bénéficiaires de prestations de ménage, ce qui suggère qu'il ne constitue pas un critère d'évaluation important pour le bénéficiaire. Pourtant les exemples d'évaluation des résultats des interventions, en particulier les erreurs signalées dans certains commentaires, suggèrent l'existence de compétences spécifiques à ce métier. Là encore une explication plausible pourrait résider dans le fait que les compétences nécessaires à ce type de prestations sont peu perçues par les bénéficiaires. Or si un emploi apparaît comme ne nécessitant pas de compétence particulière, il est considéré comme non qualifié et ne nécessitant pas d'expérience particulière.
Cette explication vaut également pour l'absence de témoignage allant dans le sens d'une évaluation par le bénéficiaire de l'image de l'intervenant dans le cadre de l'entretien ménager. Ainsi, contrairement au soutien scolaire et à la garde d'enfants auxquels correspondent des références bien identifiées et garanties par des institutions (respectivement l'enseignant de l'Éducation Nationale et l'assistante maternelle agréée), il ne semble pas exister d'idéal-type équivalent pour l'entretien ménager, de sorte qu'en l'absence de référence, il n'y aurait pas de

jugement d'image légitimement exprimable[1]. Une explication à nuancer au regard de cet extrait de commentaire :

> *Les femmes de ménage qui me sont envoyées sont gentilles mais elles SONT TOUTES DEBUTANTES, au maximum 1 an d'expérience! Rien à voir avec les "professionnelles" qui sont recommandées par vos amies ou votre concierge ! (lerj)*

Il existerait bien une représentation de la « professionnelle » du ménage. Pour ce(tte) bénéficiaire, une bonne professionnelle ne se trouverait pas en recourant à un organisme prestataire, mais plutôt par le bouche-à-oreille sur le marché du gré-à-gré. Cette qualité de l'intervenant serait ainsi signalée par sa réputation, véhiculée par la recommandation de personnes de confiance. En plaçant l'idéal-type du bon intervenant dans le marché informel, une telle représentation va à l'encontre du discours dominant sur le secteur qui fait de la « professionnalisation » des organismes offreurs et de la qualification de leurs salariés la condition de la qualité des services à la personne.

Synthèse de la section 1

Comme dans les SAD étudiés au chapitre 4, il convient de distinguer dans certaines activités de SAP le bénéficiaire direct et les bénéficiaires indirects éventuels. S'il n'y a pas de bénéficiaire indirect identifié dans le cas de l'entretien ménager, dans le cas de la garde d'enfants et du soutien scolaire les avis sont exprimés par les parents de l'enfant gardé / bénéficiant de soutien scolaire. Les parents, à l'instar des aidants dans les SAD, intègrent à leur jugement la satisfaction de leur enfant vis-à-vis du service, en particulier concernant leur relation avec l'intervenant.

Les critères de qualité perçue concernent l'OSAP (caractéristiques de l'offre, service délivré) et l'intervenant. Les critères concernant le service délivré par l'OSAP et l'intervenant intègrent les dimensions technique et relationnelle de la qualité.

Concernant l'offre, comme dans le cas des SAD, l'articulation avec les financements publics (réduction d'impôts pour l'entretien ménager et le soutien scolaire, aides directs pour la garde d'enfants) est un critère fréquemment cité, de même que le prix. Les pratiques commerciales sont également citées dans le cas du ménage et du soutien scolaire, certaines étant perçues comme abusives. En matière de qualité technique du service délivré par l'OSAP, l'adaptation

[1] Comme indiqué précédemment, il semble peu probable qu'aucun jugement d'image relatif aux caractéristiques intrinsèques (apparence physique notamment) de l'intervenant n'intervienne dans l'évaluation de la qualité perçue, toutefois de tels critères peuvent difficilement être exprimés dans la mesure où ils ne sont pas légitimes au regard des valeurs de la société.

du service au besoin exprimé, la fiabilité du service (en particulier le respect des engagements), le suivi des interventions, la réactivité de l'OSAP et sa capacité à résoudre les dysfonctionnements apparaissent comme des critères centraux de qualité perçue. Certains services périphériques, en particulier la prise en charge des démarches administratives permettant l'articulation avec les financements publics, apparaissent susceptibles de dégrader la qualité perçue s'ils sont jugées insuffisants par le bénéficiaire, sans pour autant améliorer la qualité perçue dans le cas contraire. Enfin, comme dans les SAD, des critères relatifs au recrutement des intervenants et à la gestion du personnel peuvent également être pris en compte. L'évaluation de la qualité du service délivré par l'OSAP intègre également des critères relationnels, d'une part l'attitude du personnel en contact en agence et d'autre part l'aptitude à susciter la confiance du bénéficiaire. Enfin, plusieurs commentaires font référence à l'image perçue de des OSAP, notamment en référence à leurs campagnes de communication ou à leur vocation commerciale.

Concernant l'évaluation de l'intervenant, les critères se rapportent d'une part à la qualité technique (assiduité/ponctualité, qualification et/ou compétence, adaptation du travail réalisé aux attentes du bénéficiaire) avec une attention particulière portée à des critères de résultat tangibles (résultat matériel dans le cas du ménage, évolution des notes ou validation d'un diplôme dans le soutien scolaire, activités réalisées avec l'enfant dans la garde d'enfants). Ils concernent d'autre part la qualité relationnelle de l'intervenant, en particulier son attitude et la qualité du lien développé avec le bénéficiaire (confiance dans le cas du ménage, entente avec l'enfant dans le cas du soutien scolaire et de la garde d'enfants). Enfin, l'image perçue de l'intervenant apparaît influencer le jugement sur la qualité pour certains bénéficiaires, en particulier dans le soutien scolaire et dans la garde d'enfants.

Une distinction importante entre les trois activités réside dans la représentation que les bénéficiaires ont du métier concerné. Ainsi, le métier d'intervenant en entretien ménager se distingue des métiers d'intervenants en soutien scolaire et en garde d'enfants par son image de métier non qualifié et par la faible reconnaissance de la part des bénéficiaires des compétences nécessaires pour ce métier.

Section 2. Le point de vue des intervenants vis à vis de l'organisme offreur et des bénéficiaires

L'étude des témoignages des intervenants dans trois activités de SAP (entretien ménager, soutien scolaire, garde d'enfants) permet de mettre en évidence leurs perceptions de leurs conditions de travail et de leurs relations avec les OSAP pour (régime prestataire) ou avec qui (régime mandataire) ils travaillent (I), ainsi que sur leurs relations avec les bénéficiaires (II).

I. Les témoignages des intervenants sur leurs conditions de travail et leurs relations avec les OSAP

Les témoignages d'intervenants qui apparaissent les plus pertinents pour l'analyse peuvent être présentés sous forme synthétique (Tableau 40, page suivante).

Le point de vue des intervenants sur leurs conditions de travail apparaît contrasté, en particulier entre ceux qui, comme souvent dans l'activité d'entretien ménager, souhaitent exercer ce travail sinon à plein temps, du moins à titre principal, et ceux, nombreux dans le soutien scolaire, qui considèrent ce travail comme une activité d'appoint. Dès lors, la flexibilité que la plupart des OSAP imposent aux intervenants peut être vue comme un inconvénient et un facteur de précarité (« *J'ai demandé environ 30h par mois* (...) *Je suis souvent en dessous des 20h par mois en réalité* ») ou au contraire un facteur permettant d'articuler cette activité complémentaire avec une activité principale, que ce soit un autre emploi ou des études (« *On peut gérer son emploi du temps* »). L'incapacité de certains OSAP à proposer aux intervenants suffisamment d'heures d'intervention constitue un motif d'insatisfaction récurrent (« *Malheureusement en 2 mois, je n'ai reçu que 2 propositions de cours* »). Le principal grief des intervenants vis-à-vis des conditions de travail est lié à l'indispensable mobilité et aux temps de trajets (« *je fais jusqu'à 2h de route par jour en comptant tous les allers retours, c'est vraiment très fatigant* ») liés au fait qu'il faut pour chaque intervention se rendre au domicile du bénéficiaire, avec parfois des interventions très fractionnées entre plusieurs bénéficiaires (« *Je suis employée de ménage dans 12 maisons différentes par semaine (35 heures)* »).

Tableau 40. Le point de vue des intervenants : conditions de travail et relations avec l'OSAP

Thème	Sous-thèmes	*Verbatim* Ménage/repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Conditions de travail	Pénibilité et temps de trajet	- *« je fais jusqu'à 2h de route par jour en comptant tous les allers retours, c'est vraiment très fatigant. »* (conchita1631)	- *« Le travail est plus ou moins intéressant en fonction des étudiants que l'on suit. »* (640asdcal) - *« Enfin un inconvénient majeur: le prof doit toujours se rendre au domicile de l'élève ce qui implique parfois, en région parisienne, un long déplacement pour seulement 1H30 de cours. Mais on est libre de refuser un élève qui nous semble habiter trop loin. »* (Val92)	
	Flexibilité / Contraintes de planning	- *« En fait, on fait surtout avec les horaires choisis par les clients ! J'ai demandé environ 30h par mois (...) Je suis souvent en dessous des 20h par mois en réalité. (...) »* (margouya34) - *« Je suis employée de ménage dans 12 maisons différentes par semaine (35 heures) (...)* (flamande59) - *« Le client annule des prestas car il part en congés, ben si* [Nom OSAP] *n'a pas d'autres clients à proposer ben ça fait un gros trou dans la paie. (...) »* (thocdina)	- *« On peut gérer son emploi du temps. »* (formateurmarcq) - *« Malheureusement en 2 mois, je n'ai reçu que 2 propositions de cours (reçu 3 ou 4 fois chacune!) se situant à plus de 150km de chez moi. »* (dik) - *« On gère nous-mêmes notre emploi du temps et le nombre d'heures que l'on souhaite = pas mal d'autonomie au final!! »* (Val92) - *« Il faut savoir qu'il est parfois difficile de se déplacer en banlieue en 30 min à 17-18h, mais qu'il est aussi difficile de finir un cours à heure fixe. Je ne pose pas ma montre sur le bureau de l'élève et je finis toujours un exercice commencé (...) et j'arrive parfois en retard au cours suivant !!!! »* (yvelines78)	- *« Même si il restait des missions disponibles, ils n'ont pas encore de client pour moi car mes horaires sont mal placés (souvent sur les heures de sortie scolaire). »* (Lyttle38)
	Organisation du travail	- *« je me suis sentie harcelée avec leurs téléphones d'entreprise qu'ils nous passent au début, ils n'arrêtent pas de m'appeler dessus et comme si ça suffisait pas ils téléphonent sur mon portable perso, bonjour la tranquillité! »* (conchita1631) - *« ils t'appellent pour te donner le nom des clients, et c'est à toi de les appeler pour trouver le jour où tu peux y aller pour aller chercher les clefs, et le jour de la prestation tout ça avec ton tel perso bien sûr. »*(cmary4)	- *« Maintenant ce qui me gêne c'est qu'il a fallu que j'attende un mois avant que la famille ne reçoive ses coupons et donc par conséquent il a fallu que j'attende plus d'un mois avant d'être rémunéré.»* (Fabundy) - *« après chaque cours, on remplit un petit formulaire et c'est pareil du côté des parents... les résultats scolaires de l'élève prouvent votre aptitude!!!* » (swetty92) - *« Pour ma part, j'ai été vite contactée pour des offres de cours et parallèlement je postulais aux offres en ligne. Je suis simultanément avertie par mail et par sms ce qui n'est pas mal »* (louliou)	- *« Les baby-sitters doivent se présenter à l'école avec un gilet jaune de sécurité avec le nom de l'entreprise derrière (...) et munies du téléphone portable qui permet également en arrivant à la maison de scanner un code bar pour pointer. Un petit carnet vous est remis (...) avec des petites informations utiles, règles de sécurité etc...Un carnet est également donné à la famille pour que le baby-sitter puisse remplir (...) un petit compte rendu sur les activités du jour, ou pour signaler un bobo etc. »* (Lyttle38)

(suite du tableau)

Thèmes	Sous-thèmes	Verbatim Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
Relations avec l'employeur	Respect du droit du travail	- « [Il] *y a des tas de choses non normale chez* [Nom OSAP] *mais ils suivent le code du travail et le reste après ils font à leur convenance (...) »* (memere155) - *« Le gros inconvénient est que dans le ménage à domicile avec une société, il n'existe pas encore de convention collective (...) Donc quand un jour férié tombe un jour de la semaine, (...) si on veut travailler le jour férié, notre journée est payée normal. Il n'y a pas non plus de CE. »* (flamande59) - *« (...) leurs contrats de travail ne sont pas aux normes, j'ai eu la chance que cela soit découvert dans mon agence à la suite d'un contrôle de l'inspection du travail. Du coup l'affaire est aux prud'hommes... »* (dolique6)	- *« Les professeurs ne se connaissent et, donc, ne sont pas fédérés, leurs récriminations individuelles restent sans réponse. (...) En tant qu'enseignant, je ne saurais trop vous conseiller de faire signer votre contrat de travail par l'employeur le plus rapidement possible : en cas de non-paiement des cours et de recours aux Prud'Hommes, c'est notre parole contre celle du parent et 2 mois de formalité pour un règlement à l'amiable »* (yvelines78)	- *« Ce CDD a dû être rompu pour des raisons indépendantes de ma volonté.* [Nom OSAP] *a refusé de me payer les dommages et intérêts dus et n'a trouvé qu'un moyen pour ne pas me payer : me licencier pour faute grave (...). »* (avis[NomOSAP])
	Salaire, paiement des heures supplémen-taires, indemnisation des frais de trajet	- *« (...) et je n'ai pas eu une seule augmentation depuis que je suis chez eux alors que je fais du ménage prestige et que je suis payée sur du classique » (alices62480)* - « [Nom OSAP] *refuse catégoriquement de reconnaître les heures complémentaire » (dolique6)* - *« (...) on vous annonce que les indemnités kilométriques sont remboursées à hauteur de 0.39 du kilomètre. c'est faux. (...) je perds de l'argent en allant travailler. »* (gwenerno)	- *« [Nom OSAP] garde pour lui plus de 50% du prix horaire versé par les familles. ça laisse basiquement le smic au salarié, quand il a retiré ses frais. »* (formateurmarcq) - *« (...) elle n'a pas le droit de dire qu'on "est payé un tout petit peu plus que le smic" quand on gagne minimum 11,50 euros de l'heure net pour un primaire et 12,25 euros pour un collégien. Sachant que si une famille habite dans un coin où il y a peu de bus le tarif augmente. »* (Val92)	
	Organisation administrative	- *« l'attestation de salaire n'a pas été faite, et de ce fait je n'ai pas touché mes indemnités journalières de maladie. Ce sont des bons à rien là-dedans. »* (gwenerno)	- *« Le hic, c'est la paye : J'ai bien reçu mon bulletin de paye sur le site mais pas la paye qui allait avec. (...) Au bout de 3 mois, je commence à m'énerver un peu, ils (...) me disent que ce sera fait à la fin du mois : RIEN. Au bout du 6 mois, j'appelle toutes les semaines puis tous les jours, et là, enfin. »* (chtilili78) - *« (...) administrativement, cela ne suit pas vraiment. »* (tipoune20) - *« (...) il faut trés souvent attendre 2 mois pour être payé. »* (qafco)	

(suite du tableau)

Thèmes	Verbatim Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
Relations avec l'encadre-ment	*- « un bilan annuel c'est : après une presta, un de tes responsables de ton agence vient voir ton travail, après vous n'avez rien à craindre si les clients sont content de votre travail »* (cealma) *- « J'ai pu lire des commentaires négatifs. Moi pour le moment tout va bien la responsable d'agence et la secrétaire d'où je suis sont très gentilles »* (laetitia7660) *- « je te déconseille cette société !! ce sont des personnes irrespectueuses et qui ne soucient pas du bien-être de leurs intervenantes. (...)»* (gorfolle33)	*- « Les personnes travaillant au sein de l'agence sont des commerciaux, ils font peu de cas des plaintes ou des ennuis des professeurs. Ne comptez pas sur leur soutien ni leur conseil (...). »* (formateurmarcq) *- « A noter : lors d'un litige entre enseignant et famille (la famille refusant de payer des cours),* [Nom OSAP] *ne soutient pas l'enseignant...c'est assez décevant »* (640asdcal). *- « (...) la première fois où j'ai demandé conseil à un "conseiller pédagogique" je l'ai vraiment regretté, aucune compétence, aucune idée sur l'accompagnement d'élèves en difficulté, bref une profonde incompétence dans le domaine pédagogique. (...) la conseillère me répond 'écoutez j'ai pas le temps de m'occuper de ça, rappelez-moi en été quand j'aurai moins de travail' et me raccroche au nez !! »* (qafco)	*- « Pour ma part je n'ai pas de soucis avec mon agence que ce soit au niveau des heures et du salaire tout va bien, pour le moment je suis satisfaite et je les trouve bien. »* (delphine2929) *- « je pense que le fait d'avoir un cadre permet d'obtenir un service de qualité pour les parents mais également d'avoir des garanties pour les intervenants. »* (versanj)
Valorisation du métier et de l'intervenant	*- « on dit qu'il n'y a pas de sot métier mais je me sens vraiment plus bas que terre en faisant ce boulot, c'est pas du tout valorisant (pour moi personnellement) »* (conchita1631)	*- « Il en va de même pour le suivi des cours dispensés et des élèves, il est inexistant. la vocation première de l'enseignement est absente. après, cela dépend des enseignants. certains sont bien, malgré tout. il faut tomber sur celui qui est adapté à l'élève et à ses besoins. »* (glue1)	*- « La garde d'enfant est mon métier et ils salissent la réputation de leur employée.»* (avisNomOSAP)
Image	*« De toute façon que ce soit* [Nom OSAP] *ou une autre boite ils profitent tous que les gens ont besoin de travailler pour survivre et je dis bien survivre car avec un salaire pareil on ne vit pas »* (memere155) *«* [Nom OSAP] *profitent du fait que les intervenantes ont besoin d'argent, je vais leurs coller ce contrôle aux fesses faut que cette exploitation s'arrête y en a marre.... »* (boops09)	*- « La plus grande boite de cours particuliers, mais surtout celle qui a créé le système et qui en profite. »* (formateurmarcq) *- « mieux vaut privilégier des sociétés plus expérimentés et plus "humaines" que ce site qui pour l'instant ne m'a vraiment rien apporté. »* (dik) *- « Ils disent : "Nous sélectionnons les meilleurs enseignants pour votre enfant, tant sur leurs compétences que pour leurs qualités pédagogiques."* *En réalité : (...) j'ai eu jusqu'à 12 élèves et ça ne les a pas dérangé quant à la qualité des cours puisque malgré* [cela] *je continuais à recevoir des propositions de cours de leur part. Et je n'étais pas le seul professeur dans ce cas !!! Du moment que la famille paie tout va bien pour eux. »* (qafco) *- « Encore une fois les personnes sont très aimables et très humaines. »* (Val92) *- « En plus on m'apprend que 15€ seront prélevés sur ma première paie en guise d'assurance!!!! Et l'assurance responsabilité civile elle sert à quoi ? Une bonne magouille car 15€ multiplié par le nombre d'enseignants, je pense qu'ils doivent s'en mettre plein les fouilles. Bref.... »* (Fabundy)	*« Une fois de plus j'ai eu l'impression d'avoir en face de moi quelqu'un de sérieux et professionnel. (...) Enfin pour ne rien gâcher, l'entreprise est certifiée NF services, et est une entreprise agrée par l'Etat ce qui permet éventuellement d'obtenir des réductions d'impôts etc.. Elle est également signataire de la charte de la diversité (pas de discriminations...) »* (Lyttle38)

(suite du tableau)

Thèmes	Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
Recrutement	- *« j'ai quand même perdu 9h30 avec eux pour être embauchée, avec 2 mois d'essai, un entretien collectif, un individuel, un essai de 3h / 3h30 où ils te font nettoyer un appartement et 1h où tu repasses et tout ça bien sûr gratuitement, ce que je ne trouve pas normal »* (cmary4)	- *« A la suite d'une demi-journée d'entretien et de tests je (...) deviens enseignant* [Nom OSAP]. *(...) les conseillers pédagogiques ont l'air débordé et finalement l'un me reçoit. Il me fait son speech, me fait répéter ce que l'on m'a dit en réunion sur Paris.... Je repars avec 2 élèves qui me conviennent. »* (Fabundy) - *« Ce qu'il faut savoir d'emblée, c'est que les enseignants* [Nom OSAP] *sont recrutés par internet. (...) Le problème qui se pose, c'est qu'il n'y a aucun moyen pour* [Nom OSAP] *de contrôler les profs. C'est le problème d'un recrutement par internet, sans entretien. »* (kangae) - *« L'inscription : on ne peut plus facile : vous avez un questionnaire, vous le remplissez. Même pas besoin de mettre son CV, ni ses diplômes, rien ! »* (chtilili78) - *« ils m'ont donné des élèves avant d'avoir eu mes diplômes et m'ont embauchée sur ma seule bonne foi. à aucun moment, ils n'ont évalué mes compétences dans ma matière de spécialité, ni en matière de pédagogie. »* (glue1) - *« (...) on nous explique ce que les parents attendent de nous. On a une lourde responsabilité car il faut absolument qu'il y ait une amélioration visible des notes. (...) Ensuite, passage individuel: (...) il s'agissait d'expliquer le passage de 3 adjectifs aux adverbes correspondants à un pseudo-enfant de CM1 et là (...) je m'embrouille dans mes explications de préfixe, de radical... et je dis que je n'y arrive pas. Je pensais que ç'en était fini. Mais le contact est si bien passé et la jeune femme ayant apprécié mon enthousiasme, elle m'annonce que je suis prise !! (elle a auparavant vérifié que je connaissais les réponses et que je savais orthographier les adverbes)»* (Val92) - *« Une chose positive pour ceux que cela intéresse les tests de recrutement sont très simples. »* (tipoune20)	- *« (...) un entretien collectif, sorte de petite réunion durant laquelle on me présentera l'entreprise et on me fera répondre à un questionnaire. (...) c'était un test plutôt long au cours duquel il fallait repréciser les informations personnelles, puis répondre à une série de questions (...) visant à voir comment vous réagiriez face à une situation donnée (par exemple que faire si l'enfant se coupe, comment organiser le goûter en cochant des éléments dans une liste..). (...) je pense qu'ils n'attendaient pas de réponse type et que ce test visait surtout à juger le bon sens et la réactivité des candidats. J'ai (...) été rappelée assez rapidement (...) pour (...) un entretien avec la responsable d'agence (...)* [elle] *m'a demandé de parler de moi et m'a posé plusieurs petites questions style "quelles sont les qualités d'une bonne baby-sitter ?" etc. »* (Lyttle38) - *« Après une pseudo formation accessible au premier venu, j'ai signé un CDD avec* [Nom OSAP] *»* (avis[NomOSAP]) - *« Toutes celles qui interviennent en moins de 3 ans doivent avoir un diplôme comme j'ai ou CAP petite enfance. Les autres interviennent pour les plus grands. »* (delphine2929) - *« j'ai cherché sur internet, je me suis présentée en envoyant mon cv, et voilà le site qui me dit qu'ils seraient intéressés. Je réponds donc, en mentionnant mes préférences géographiques, et me voilà inscrite parmi les nounous. (...) Depuis ma confirmation d'inscription, j'ai reçu plusieurs offres (...) »* (July.Jackson)
Formation	- *« Les formations ne sont payées qu'à 50% et sont obligatoires et l'on perd les heures de boulot »* (alices62480)	*« (...) en ce qui concerne les professeurs, une fois engagé tu es vraiment livré à toi même »* (qafco)	- *« L'agence organise également des formations, ce qui est important lorsque l'on travaille auprès de touts-petits. »* (versanj)

Source : auteur (d'après données empiriques)

Le point de vue de cette intervenante dans l'entretien ménager résume ces difficultés :

> *Ce travail est pas mal si on veut juste compléter ses revenus par quelques heures, mais en emploi véritable, difficile d'avoir un salaire raisonnable, et surtout épuisant ! (margouya34)*

Les conditions de travail peuvent également être influencées par le mode d'organisation choisi par l'OSAP, qui peut dans certains cas être favorable à l'intervenant (« *Je suis simultanément avertie par mail et par SMS ce qui n'est pas mal* »), mais représente le plus souvent pour lui un ensemble de contraintes (« *ils t'appellent pour te donner le nom des clients, et c'est à toi de les appeler* (...) *avec ton tel perso bien sûr* » ; « *il a fallu que j'attende un mois avant que la famille ne reçoive ses coupons et donc par conséquent il a fallu que j'attende plus d'un mois avant d'être rémunéré* »).

Les relations avec l'OSAP en tant qu'employeur ou mandataire du particulier-employeur apparaissent conflictuelles dans les trois activités, soit que les intervenants considèrent que le droit du travail n'est pas respecté (« *leurs contrats de travail ne sont pas aux normes* ») ou que les pratiques de l'OSAP (ou parfois du particulier-employeur dans le cas du régime mandataire) en la matière sont injustes (« *ils suivent le code du travail et le reste après ils font à leur convenance* »). La question de la rémunération est un motif d'insatisfaction fréquent dans le discours des intervenants (« *je n'ai pas eu une seule augmentation depuis que je suis chez eux* » ; « *Moi je suis au Smic* »), surtout lorsqu'ils la comparent au tarif pratiqué par l'OSAP vis-à-vis des bénéficiaires (« *En gros, les parents paient une certaine somme par heure, l'enseignant n'en reçoit que la moitié à peine !* »). Dans l'activité d'entretien ménager, l'indemnisation des temps et des frais de trajet ainsi que le paiement des heures supplémentaires semblent également être des problèmes récurrents (« *je perds de l'argent en allant travailler* »). L'organisation administrative de l'OSAP apparaît également comme une source d'insatisfaction pour les intervenants (« *l'attestation de salaire n'a pas été faite* » ; *il y a un tel retard dans le paiement c'est intolérable!!* »).

Les relations entre les intervenants et le personnel d'encadrement au sein des OSAP semblent également contrastées selon l'activité considérée. Ainsi, elles apparaissent plutôt conflictuelles dans l'entretien ménager (« *les prestations avaient été annulées (...) donc j'ai travaillé 5h qui* [ne] *me seront bien entendu pas payées ! Et c'est bien sûr moi qui me suis fait*

engueuler... »), plutôt bonnes dans la garde d'enfants[1] (« *je pense que le fait d'avoir un cadre permet (...) également d'avoir des garanties pour les intervenants* »). Dans le soutien scolaire, la majorité des témoignages pointent la contradiction entre d'une part une communication des OSAP vantant généralement des valeurs telles que la qualité des cours et la pédagogie des enseignants, et d'autre part un suivi des intervenants limité à la dimension commerciale :

> *« Tout d'abord j'aimerais que l'on m'explique cette histoire du soi-disant "conseiller pédagogique" qui suit votre enfant en plus du prof. Car si j'ai bien compris, soit ils n'existent pas, soit ce n'est que le nom bien savant qu'on donne simplement aux personnes de l'agence!! »*
> *(Val92)*

> *« Les personnes travaillant au sein de l'agence sont des commerciaux, ils font peu de cas des plaintes ou des ennuis des professeurs. Ne comptez pas sur leur soutien ni leur conseil »*
> *(formateurmarcq)*

Les témoignages des intervenants livrent une description détaillée des processus de recrutement, en particulier dans le soutien scolaire où il est là aussi souvent perçu par les intervenants comme inadapté à leur conception du métier (« *à aucun moment, ils n'ont évalué mes compétences dans ma matière de spécialité, ni en matière de pédagogie* »). Le processus de recrutement de certains OSAP est réalisé de manière automatisée (« *Le problème qui se pose, c'est qu'il n'y a aucun moyen pour* [Nom OSAP] *de contrôler les profs.* (...) *C'est le problème d'un recrutement par internet, sans entretien*. »), alors que d'autres OSAP optent pour un processus basé sur des tests et/ou des entretiens (« *les tests de recrutement sont très simples* » ; « *A la suite d'une demi-journée d'entretien et de tests je* (...) *deviens enseignant* »). Dans l'entretien ménager, un seul témoignage évoque le processus de recrutement (« *j'ai quand même perdu 9h30 avec eux pour être embauchée* »). Dans la garde d'enfants, les témoignages recueillis semblent refléter des pratiques hétérogènes selon les OSAP, certains mettant en œuvre des processus de recrutement tantôt exigeants...

> *« En ce qui concerne le test écrit, c'était un test plutôt long au cours duquel il fallait repréciser les informations personnelles, puis répondre à une série de questions (tantôt à réponses longues, tantôt QCM) visant à voir comment vous réagiriez face à une situation donnée (par exemple que faire si l'enfant se coupe, comment organiser le goûter en cochant des éléments dans une liste..). Certaines questions étaient un peu bizarres et je ne savais pas trop quoi penser en sortant, mais en fin de compte je pense*

[1] Au regard des deux exemples identifiés dans le corpus, la méthodologie retenue ne permettant en aucun cas de quantifier les phénomènes.

> *qu'ils n'attendaient pas de réponse type et que ce test visait surtout à juger le bon sens et la réactivité des candidats. J'ai une fois de plus été rappelée assez rapidement (...) pour (...) proposer un entretien avec la responsable d'agence (...) on a discuté de mon dossier, m'a demandé de parler de moi et m'a posé plusieurs petites questions style "quelles sont les qualités d'une bonne baby-sitter ?" etc. Une fois de plus j'ai eu l'impression d'avoir en face de moi quelqu'un de sérieux et professionnel »*
> (Lyttle38)

... Et d'autres présentant un niveau d'exigence moins élevé :

> *« Après une pseudo formation accessible au premier venu, j'ai signé un CDD (...) »*
> (avis[NomOSAP])

Les discours de certains (rares) intervenants évoquent des formations dans les activités d'entretien ménager et de garde d'enfant, mais pas dans le soutien scolaire (« *en ce qui concerne les professeurs, une fois engagé tu es vraiment livré à toi même* »).
Le fait que certains témoignages évoquent la question de la valorisation du métier, plutôt pour en souligner l'absence, ne permet pas de tirer de conclusion sur les pratiques des OSAP en la matière, mais montre que certains intervenants y sont sensibles.

Enfin, les discours étudiés révèlent dans certains cas l'image qu'a l'intervenant de l'OSAP pour ou avec qui il travaille. Celle-ci peut être défavorable (« *De toute façon que ce soit* [Nom OSAP] *ou une autre boite ils profitent tous que les gens ont besoin de travailler pour survivre* » ; « *Il faut savoir que l'on a affaire à une entreprise commerciale qui fait travailler et crée des emplois à temps partiel, donc avec une palette d'enseignants hétéroclites, de tout bord, et plus ou moins efficaces, comme dans n'importe quelle autre entreprise commerciale* ») ou à l'inverse plutôt méliorative (« *Encore une fois les personnes* [de l'OSAP] *sont très aimables et très humaines* »).

II. Le point de vue des intervenants sur leurs relations avec les bénéficiaires

Le matériau empirique pertinent pour caractériser la position des intervenants vis-à-vis des bénéficiaires peut être consulté en annexe (Annexe 10).
Les témoignages des intervenants vis à vis des bénéficiaires renseignent sur le contenu technique et relationnel de leur travail (Tableau 41, page suivante).

Tableau 41. Le point de vue des intervenants : relations avec les bénéficiaires

Thèmes	*Ménage/repassage*	*Soutien scolaire*
Dimension technique - Tâches, Rythme de travail	- *« Après c'est pas un boulot très reposant, il faut prendre sur soi dans certaines situations. »* (thocdina)	- *« Quel que soit le niveau du prof on lui demande de se comporter comme un véritable "enseignant": il DOIT préparer ses cours, faire appel à des livres autres que ceux de l'élève. Une véritable autonomie nous est permise. »* (Val92) - *« C'est vrai que l'on est, en tant que prof, amené à travailler entièrement seul (...) Mais c'est aussi ce qui me plait: j'aime beaucoup travailler en autonomie. Par contre je comprends que cela puisse être déstabilisant pour quelqu'un qui n'est pas très à l'aise ou qui débute. Le seul retour que l'on puisse avoir, est celui des parents. Et là aussi, on est seul face aux parents, seul à se présenter, seul à gérer l'évolution de l'élève et les interrogations des parents. Ça aussi peut être perturbant. »* (kmera2) - *« Ayant une formation dans la finance, mon créneau allait vite être trouvé : économie et comptabilité essentiellement. J'ai cependant également donné des cours de maths et également du droit pour la filière tertiaire. (...) Pour faire ce job, il faut donc avoir de la patience et de la pédagogie aussi »* (circee99) - *« (...) Vous pouvez très bien arriver les mains dans les poches en disant "Alors ? t'as fait quoi aujourd'hui ?" et puis ... improviser. Ou alors, (comme moi ?), vous prenez votre rôle très au sérieux et vous préparez vos cours en redoublant chaque jour d'imagination pour réussir à MOTIVER ces élèves qui ont souvent tendance à baisser les bras. »* (p_tit_genie)
- Adaptation aux besoins et attentes		- *« Pour travailler avec un ou une élève, il faut être réactif. En effet, on ne peut préparer un cours que dans la mesure où l'on sait quel thème travailler, or nous le découvrons en arrivant chez l'élève. Il faut surtout identifier la demande des professeurs, leurs exigences et s'adapter en fonction des lacunes de l'élève.* (yvelines78) - *« Au bout de plusieurs cours les parents m'avouent qu'ils font appel aux services de* [Nom OSAP] *dans plusieurs matières pour être sûrs qu'au moins une fois par semaine leur fille travaille... Dans ce cas, ce qu'il manque surtout, c'est l'autorité des parents. (...) une autre élève de troisième: elle a des problèmes partout, maths, histoire-géo, français. Seulement voilà moi je ne fais que le français, mais la mère espère que néanmoins ses notes en histoire vont augmenter... (...) Mais un prof n'est pas polyvalent, parler des résultats décevants d'SVT avec un grand soupir ou de la dernière interro d'histoire, c'est stressant pour le prof impuissant et c'est croire que le prof est un dieu qui fera passer votre élève d'élève moyen à modèle !! »* (Val92) - *«* [Nom OSAP] *m'a confié mon premier élève (...) soit disant en échec scolaire.* [Nom OSAP] *lui avait préalablement faire subir un test de niveau (...) l'élève avait obtenu la catastrophique note de 31,25%. Le premier cours arrive, se déroule très bien et je me rends compte que l'élève a quelques difficultés et lacunes mais qu'il n'est en aucun cas en échec scolaire. Je lui propose une heure de cours par semaine. »* (plume44000) - *« On se retrouve effectivement seul devant les élèves qui chacun nécessitent bien sur une adaptation pas forcément évidente au départ »* (varaignes) - *« Je tiens également à signaler que j'ai été désignée pour aider un enfant dyslexique, alors que j'ai insisté sur le fait que je n'avais aucune expérience pour ce type de difficultés. (...)Mais la chanceuse que je suis a eu un très bon contact avec l'élève, et ses parents ont décidé de me garder malgré tout. »* (jabuka)

(suite du tableau 41)

Thèmes	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
Dimension relationnelle	- « *C'est intéressant de pouvoir être en relation directement avec les parents afin de faire tout de suite bonne (ou mauvaise?) impression.* » (p_tit_genie) - « *Ayant eu par la suite quelques autres élèves (collège et lycée), tout s'est toujours bien passé. Il est vrai que j'ai la chance d'avoir un très bon contact avec les jeunes* » (jabuka) - « *(...) UN ENFANT QUI DEMANDERAIT UN SOUTIEN DANS TOUTES LES MATIERES MANQUE SURTOUT DE CONFIANCE EN LUI! Il a juste besoin d'un "guide" qui lui montrera qu'il peut progresser s'il se fait confiance.* » (val92) - « *(...) Après, en fonction de sur qui on tombe et des affinités, cela peut plus ou moins bien se passer* » (JujuBord) - « *Le contact avec les familles ont toujours été excellents sauf pour un père divorcé qui n'avait pas supporté le résultat d'un test que j'avais remis à deux enfants en tant que bilan des séances consacrés à ses enfants et qu'il comparait à un contrôle classique en classe. J'ai compris qu'il ne fallait pas faire d'évaluation sommative si considérable par la suite.* » (regmeunier)	« *(...) je suis moi-même du haut de mes 32 ans, garde d'enfants à domicile depuis 4 ans, et je peux vous dire qu'il y a rien de plus simple pour l'être, sérieux, ponctualité, honnêteté, ce sont les 3 principales règles à respecter. Je suis un homme qui garde des enfants, c'est rare et plus difficile pour moi de trouver des familles, mais je m'accroche* » (moi11430)

Thèmes	Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire
Comporte-ment du bénéficiaire	- « *il y a parfois des clients adorables et d'autre sont des vrais cons, faudrait presque leur lécher le dessous des pieds...* » (gorfolle33) - « *les clients sont gentils mais de plus en plus exigeants selon les heures que l'ont fait* » (alices62480)	*Comportement de l'élève :* - « *Les élèves : (...) Il y en a de toutes sortes : certains ne savent pas gérer leur temps sans réelles difficultés de compréhension, ne sont pas sûrs d'eux, d'autres traînent des lacunes depuis le primaire parfois, ne travaillent pas en dehors des cours que vous dispensez, d'autres sont de plus en plus autonomes, sont attachants... En tout cas, les cours ne sont vraiment utiles que lorsque l'élève est demandeur, qu'il réalise l'enjeu qu'il y a derrière les études (l'existence d'un projet professionnel peut grandement aider), que le prof ne peut pas apprendre à sa place. Un travail personnel est indispensable en dehors des heures de cours (...)* » (yvelines78) - « *En général, ça se passe toujours très bien avec les élèves, le tout est de leur faire comprendre l'intérêt de ces cours, car parfois ils sont forcés par leurs parents à en prendre. Par contre, quand vous êtes avec des enfants difficiles (déficients intellectuellement, très agités, pas intéressés) ça peut parfois être dur.* » (circéee99) - « *Concernant les élèves, les notes, avec moi en tout cas, se sont toujours améliorées avec cependant des fluctuations en fonction des élèves qui travaillent plus ou moins sans que je sois là. Mais ça on n'y peut rien...* » (JujuBord)
		Comportement des parents : - « *Les employeurs ou parents d'élèves : Ils peuvent être charmants et certains ont vite fait de découvrir votre point faible, le café (il m'attend à mon arrivée), d'autres se déplacent pour vous apporter à domicile les coupons, (...) pour que vous puissiez les saisir avant le 26 du mois minuit. Il y en a aussi qui n'ont pas l'honnêteté de vous dire en face qu'ils ne veulent plus de vos services : vous l'apprenez par l'agence, alors que l'élève vient d'avoir 14/20 à son dernier contrôle. Aïe!!! Il y a ceux qui décommandent des cours une semaine avant les vacances, les font reprendre une semaine après, qui prennent rendez-vous à l'orthophoniste ou à l'orthodontiste à l'heure réservée d'habitude au cours, qui demandent en cours d'année des déplacements de cours incessants pour que l'enfant puisse jouer un match de tennis (...) qui vous appellent pour aider l'élève à faire un devoir maison pour le lendemain* ». (yvelines78) - « *Personnellement, ça s'est toujours super bien passé, mis à part avec un parent, allez savoir pourquoi, enfin étant une fille à moto, cette famille très snob n'avait pas dû apprécier voir une motarde en cuir donner des cours à leur fils ... Bref, ça ne m'a pas empêché de trouver d'autres élèves la semaine suivante.* » (circée99)

Source : auteur (d'après données empiriques)

Les discours étudiés relatifs aux activités d'entretien ménager et de garde d'enfants n'abordent quasiment pas l'aspect technique des interventions. A l'inverse dans le soutien scolaire, les intervenants semblent s'exprimer plus volontiers sur le sujet. Leurs discours mettent en avant la grande autonomie des intervenants quant à la préparation et l'organisation du contenu des séances de soutien scolaire (« *Une véritable autonomie nous est permise* » ; « *Vous pouvez très bien arriver les mains dans les poches en disant "Alors? T'as fait quoi aujourd'hui ?" Et puis ... improviser* »), dont le revers est le fait qu'ils sont souvent isolés et livrés à eux-mêmes :

> *« C'est vrai que l'on est, en tant que prof, amené à travailler entièrement seul (...)je comprends que cela puisse être déstabilisant pour quelqu'un qui n'est pas très à l'aise ou qui débute. Le seul retour que l'on puisse avoir, est celui des parents. Et là aussi, on est seul face aux parents, seul à se présenter, seul à gérer l'évolution de l'élève et les interrogations des parents. Ça aussi peut être perturbant. Aussi, on ne connait pas les autres profs qui interviennent chez* [Nom OSAP]. *On ne se croise jamais, et si l'on est 2 profs à intervenir sur le même élève, on ne peut pas échanger sur l'évolution ou le comportement de celui-ci. Et là c'est vraiment dommage, parce que le grand perdant peut être l'élève lui-même.* »
> (kmera2)

Les discours des enseignants intervenant dans le soutien scolaire à domicile soulignent la nécessité d'identifier les besoins des élèves (« *Il faut surtout identifier la demande des professeurs, leurs exigences et s'adapter en fonction des lacunes de l'élève* »), qui ne correspondent pas toujours à la demande de ces derniers ou de leurs parents (« *un enfant qui demanderait un soutien dans toutes les matières manque surtout de confiance en lui ! Il a juste besoin d'un "guide" qui lui montrera qu'il peut progresser s'il se fait confiance* »), ni même à ceux identifiés par l'OSAP (« [Nom OSAP] *m'a confié mon premier élève* (...) *soit disant en échec scolaire* (...) *je me rends compte que l'élève a quelques difficultés et lacunes mais qu'il n'est en aucun cas en échec scolaire* »).

Outre ces aspects techniques des prestations, les témoignages d'intervenants mettent en avant l'importance de la dimension relationnelle dans leur travail, en particulier dans les activités de soutien scolaire et de garde d'enfants. La relation que noue l'intervenant avec l'élève ou l'enfant gardé d'une part, et avec ses parents d'autre part, apparaît nécessaire à la réalisation des prestations aussi bien pour leur contenu technique (« *le tout est de leur faire comprendre l'intérêt de ces cours, car parfois ils sont forcés par leurs parents à en prendre* ») que parce que l'intervenant doit susciter la confiance de l'élève ou de l'enfant gardé comme celle de ses parents (« *ça s'est toujours super bien passé, mis à part avec un parent, allez savoir pourquoi,*

enfin étant une fille à moto, cette famille très snob n'avait pas dû apprécier voir une motarde en cuir donner des cours à leur fils... » ; « *Je suis un homme qui garde des enfants, c'est rare et plus difficile pour moi de trouver des familles* »).

Au-delà de cet aspect relationnel nécessaire à la réalisation des interventions, les intervenants soulignent dans leurs témoignages l'hétérogénéité des comportements des bénéficiaires envers eux (« *il y a parfois des clients adorables et d'autre sont des vrais cons* » ; « *Après, en fonction de sur qui on tombe et des affinités, cela peut plus ou moins bien se passer* »).

Synthèse de la section 2

La comparaison des points de vue des intervenants des trois activités de SAP étudiées quant au déroulement des interventions fait apparaître des similitudes importantes entre les activités de soutien scolaire et de garde d'enfants, notamment en ce qui concerne l'importance de la dimension relationnelle, qui est non seulement nécessaire à la réalisation du travail (faire travailler l'élève, réaliser des activités avec l'enfant gardé), mais conditionne de plus le fait que les parents de l'élève ou de l'enfant gardé acceptent que confier leur enfant à l'intervenant. La place de la dimension relationnelle apparaît plus limitée dans le cas de l'entretien ménager du fait que l'intervenant travaille sur des cibles matérielles et non sur des personnes. Les activités de soutien scolaire et de garde d'enfants apparaissent ainsi présenter davantage de caractéristiques communes avec les services d'aide à domicile qu'avec l'entretien ménager.

En termes de relations entre l'intervenant et l'organisme offreur, les témoignages des intervenants des trois activités de SAP étudiées semblent converger en ce qui concerne les questions de gestion du personnel (rémunération jugée insuffisantes, insatisfactions liées à la gestion administrative et aux pratiques en termes de droit du travail). Si dans les trois activités les OSAP favorisent une grande flexibilité des intervenants en terme d'organisation du temps de travail, cette flexibilité apparaît principalement subie dans le cas de l'entretien ménager, où les intervenants exercent pour la plupart cette activité à titre principal et sont donc en attente de volumes d'heures d'interventions plutôt élevés. A l'inverse, les intervenants dans le soutien scolaire sont majoritairement soit des étudiants, soit des actifs en poste (en particulier des enseignants), qui souhaitent compléter leur activité principale en réalisant quelques heures d'intervention de soutien scolaire à domicile par semaine. La flexibilité inhérente à l'activité de soutien scolaire à domicile apparaît ainsi majoritairement choisie, plutôt que subie. Les

témoignages concernant la garde d'enfants ne permettent pas de tirer de conclusion sur ce point.

Dans les trois activités, les modes d'organisation des prestations (outils et procédures encadrant le déroulement des interventions ; gestion des plannings d'interventions) choisis par l'OSAP influencent directement les conditions de travail des intervenants, parfois de manière favorable (par exemple en favorisant la circulation d'informations), mais souvent de manière perçue comme défavorable par les intéressés (par exemple le fait qu'un intervenant dans l'entretien ménager doive multiplier les déplacements non seulement entre les domiciles des bénéficiaires, mais également vers les locaux de l'OSAP). Enfin, la question de la relation des intervenants avec le personnel d'encadrement des organismes offreurs semble varier selon l'activité. Ainsi, cette relation semble prendre la forme d'un lien de subordination principalement disciplinaire dans le cas de l'entretien ménager (« *aucune reconnaissance, aucun retour positif mais les négatifs ils vous les disent de suite !* » ; « *un bilan annuel c'est : après une presta, un de tes responsables de ton agence vient voir ton travail* »), tandis que dans le soutien scolaire la relation apparaît principalement commerciale (« *Il en va de même pour le suivi des cours dispensés et des élèves, il est inexistant* » ; « *une fois engagé tu es vraiment livré à toi même* »). Les situations reflétées par les témoignages dans l'activité de garde d'enfants apparaissent contrastées et ne permettent pas, là encore, de prendre position.

En termes de conditions de travail et de relations avec l'OSAP, les discours des intervenants de l'aide à domicile (SAD) semblent se rapprocher nettement de ceux des intervenants dans l'entretien ménager. Ainsi dans les deux cas il s'agit d'activités exercées majoritairement à titre principal par les intervenantes, et de ce fait les problèmes liés au fractionnement du temps de travail et aux trajets entre les différents lieux d'intervention et les locaux de l'OSAP (indemnisation des frais et temps de trajet, pénibilité) se posent de manière aigüe dans ces activités alors qu'ils sont moins souvent évoqués dans les discours des intervenants en soutien scolaire ou en garde d'enfants.

Les témoignages des intervenants dans les SAD apparaissent ainsi à la fois plus proches de ceux des intervenants en entretien ménager pour ce qui est de l'organisation du travail et des relations avec les organismes offreurs, et plus proches des discours des intervenants en soutien scolaire et en garde d'enfants en termes de contenu du travail et de relations avec les bénéficiaires. Ce dernier constat semble peu surprenant au regard des caractéristiques communes de ces activités, en particulier le fait d'intervenir sur une personne et non sur des cibles matérielles. Cette explication peut toutefois être nuancée dans la mesure où SAD et

entretien ménager ont en commun une caractéristique de pénibilité physique moins prononcée dans le soutien scolaire et dans la garde d'enfants.
En revanche l'explication de la plus grande proximité, en terme d'organisation du travail et de relations avec l'organisme offreur, entre les discours des intervenants dans les SAD et dans l'entretien ménager qu'entre SAD et SAP à cibles humaines (soutien scolaire et garde d'enfants) est moins évidente. Une proposition peut néanmoins être formulée, liée aux différents régimes juridiques mobilisés dans ces activités. Ainsi, le régime mandataire est très majoritaire dans le soutien scolaire à domicile, et tous les témoignages d'intervenants étudiés pour le cas du soutien scolaire s'inscrivent dans cette perspective. A l'inverse, la plupart des discours recueillis aussi bien concernant l'activité d'entretien ménager que les SAD s'inscrivent dans le régime prestataire. Du fait de sa nature juridique, le mode d'intervention mandataire restreint fortement la marge de manœuvre de l'organisme offreur, qui ne doit pas s'immiscer dans le rapport salarial entre l'intervenant et le particulier-employeur. Ainsi en cas de conflit entre ces deux personnes, l'organisme offreur n'a pas de légitimité à intervenir, puisque cela n'entre pas dans le cadre du mandat.

Section 3. Qualité et contrôle du point de vue de l'organisme offreur

La prise en compte du point de vue de dirigeants d'organismes offreur permet d'identifier les étapes du processus de servuction des activités étudiées (I). L'analyse de leurs discours révèle également leurs représentations de la qualité de service (II), laquelle permet d'éclairer les pratiques de ces organismes en matière de contrôle de la qualité (III).

I. Le processus de servuction des activités de SAP

Le processus de production des activités d'entretien ménager et de soutien scolaire à domicile s'articule globalement autour des mêmes étapes que celles identifiées au chapitre 4 concernant les activités de SAD : accueil du bénéficiaire, évaluation de la demande, contractualisation, mise en place de la prestation, déroulement des interventions, suivi des interventions, puis évaluation de la qualité sous forme d'enquête de satisfaction (Tableau 42, page suivante).

Tableau 42. Les étapes du processus de production des SAP dans le discours des acteurs rencontrés

Etape du processus	*Verbatim* Entretien ménager	*Verbatim* Soutien scolaire
Accueil du bénéficiaire	- *« (...) il y a un premier contact qui est la plupart du temps téléphonique, quand il* [le bénéficiaire] *le souhaite. Sinon ça peut être écrit. Donc avec un argumentaire commercial adapté. ça c'est notre plateforme qui gère tout ça, c'est centralisé. »* (P-DG, E12) - *« Il y a un contact, on a une fiche contact qu'on remplit avec le client, le nom, prénom, les coordonnées du client, téléphone, comment il nous a connu, après son besoin exact, documents fournis au client et les remarques, s'il personnalise sa demande. »* (Directeur, E13)	[Comment êtes-vous devenu client ?] *« J'ai vu une pub, je sais plus où, dans le métro, et j'ai téléphoné. (...) C'est une antenne* [Nom OSAP] *qui est dans le 20e* [arrondissement] *je crois.»* (client, E9)
Evaluation des attentes / besoins	- *« Après il y a le plus rapidement possible dans ce processus, il y a la prise d'un rendez-vous de diagnostic qui est exécuté par la responsable de secteur, responsable d'agence, qui se rend chez le client pour prendre connaissance de son environnement, diagnostiquer ses besoins et lui expliquer comment on fonctionne. »* (P-DG, E12) - *« (...) c'est étudier la demande du client, c'est-à-dire chaque demande est spécifique et assez personnalisable, et il faut bien étudier et par la suite mettre en place une intervenante ou un intervenant capable de répondre à la demande. »* (Directeur, E13)	- [Y a-t-il un diagnostic des besoins de l'élève ?] *« Oui, par téléphone ; nous mettons en place des quiz d'évaluation des élèves »* (P-DG, E11). - *« (...) on audite aussi la façon dont on va écouter les familles, prendre en compte leur demande »* (Président, E10) - *«* [Le poste de conseiller pédagogique] *consiste (...) à participer au recrutement dans un premier temps des enseignants, et ensuite de gérer pas mal d'appels téléphoniques, finalement des appels entrants des familles, pour préconiser et plus ou moins jouer un rôle commercial par rapport au programme de* [Nom OSAP]. *Donc diagnostiquer le problème de l'enfant, ensuite proposer un programme de cours personnalisé (...) »* (Candidat pour un poste de conseiller pédagogique, E9)
Contractualisation	*« Eventuellement transformer ce rendez-vous de diagnostic en une signature d'un contrat, qui peut être simultanée ou qui peut avoir un petit décalage lié au délai de réflexion. Ensuite on s'entend sur le nombre d'heures, le lieu de l'intervention (...) »* (P-DG, E12)	*« A partir du moment où on est un organisme mandataire, les parents nous mandatent d'abord pour leur présenter un professeur, et puis pour exécuter en leur nom des formalités administratives conformément à l'article L 129-1 du code du travail qui précise bien les missions du mandataire »* (Président, E10)
Mise en place de la prestation	*« (...) et on se met en quête d'un de nos salariés ou d'un recrutement. (...) Le fait d'avoir fait ce rendez-vous de diagnostic nous permet d'être relativement autonomes, c'est à dire qu'à la limite un client qui ne souhaite pas particulièrement rencontrer l'intervenante qui va venir chez lui, on peut très bien faire la mise en place sans lui. »* (P-DG, E12) - *« (...) La 2e visite avec l'intervenante pour présenter 'voilà, c'est telle personne qui va s'occuper de vous' et généralement les clients expliquent à l'intervenante, 'vous faites ça, vous faites ça', ils prennent le temps d'expliquer et généralement s'ils ne sont pas là ils lui confient les clés, ça commence comme ça. »* (Directeur, E13)	- [Quels sont d'après vous les facteurs clé de succès des entreprises mandataires de soutien scolaire à domicile ?] *« (...) Gérer les plannings des uns et des autres (une informatique performante est donc un gros plus) » (auteur d'une étude sectorielle sur le soutien scolaire à domicile)* - [Qu'est-ce que vous avez compris du rôle de conseiller pédagogique ?] *«* [Le poste de conseiller pédagogique] *consiste (...) à partir de là cibler un enseignant qui sera plus à même de proposer ce cours, ce programme en fait.»* (Candidat pour un poste de conseiller pédagogique, E9)

(suite du tableau 42)

Etape du processus	*Verbatim* Entretien ménager	*Verbatim* Soutien scolaire
Réalisation des interventions	- *« Quand l'intervenante arrive sur place, elle compose un numéro gratuit, donc elle tape son code pour* logger *son début et sa fin d'intervention avec le téléphone du client. Tout ça étant fait et suivi en temps réel et nous amène à faire des appels systématiques en cas d'intervention manquée. »* (P-DG, E12) - *« quand il y a une absence, il faut le signaler, parce que plusieurs intervenantes oublient de nous appeler pour nous dire « on est en retard » ou « on ne peut pas », « on est malade », plein de détails que j'ai constaté, et il faut une procédure à distribuer aux intervenants »* (Directeur, E13)	*« le principal c'est d'avoir un bon prof, qu'il soit là régulièrement... Jusqu'ici j'ai pas eu de problème, de gens qui* [ne] *venaient pas... (...) Y'en a peut-être qui tiennent pas l'année aussi parce que c'est pas évident quand on n'a pas l'habitude (...) »* (client, E9)
Suivi des interventions	*« Elles* [les intervenantes] *sont également suivies tout au long de la prestation par des assistants qualité qui sont là pour réagir aux différentes demandes du client, pour aller sur le terrain à leur rencontre. »* (P-DG, E12) - *« Moi je préfère appeler directement, s'il y a des choses à changer, je rappelle derrière l'intervenante pour lui dire 'voilà, il ne faut pas faire ça ou faire ça…' »* (Directeur, E13)	- *« on audite (...) la façon dont on va ensuite faire ce qu'on appelle le suivi qualité après le premier cours, le suivi qu'on va faire six semaines plus tard puis toutes les dix semaines »* (Président, E10)
Evaluation des résultats	- *« On envoie un questionnaire de satisfaction par mail, avec un petit module en ligne, un QCM en ligne. »* (P-DG, E12) - [à propos du questionnaire de satisfaction] *« Pour l'instant on ne l'a jamais diffusé, je l'ai mis en place mais je ne l'ai pas encore diffusé. »* (Directeur, E13)	*« (...) on écoute le client régulièrement, par le biais d'enquêtes de satisfaction, à la suite de quoi on s'engage sur une charte qualité »* (Président, E10)

Source : auteur (d'après données empiriques)

La principale différence entre le processus de servuction des SAD et celui des SAP tient en fait au contenu des étapes d'évaluation de la demande et de contractualisation, ainsi qu'à la nature du suivi effectué par l'organisme offreur. L'étude conduite au chapitre 4 a montré que, dans les SAD, ces étapes impliquent généralement une évaluation du besoin indépendamment des attentes formulées par le bénéficiaire. Cette évaluation est fondée sur un diagnostic de la situation physique et psychique du bénéficiaire, une analyse de son mode et de son cadre de vie, ainsi que l'identification des parties prenantes (aidants familiaux, personnel médico-social) et généralement le recueil de leur point de vue sur les besoins de la personne aidée. Cette évaluation effectuée par l'OSAD peut d'ailleurs doubler celle effectuée par les équipes médico-sociales des Conseils généraux dans le cadre des prises en charge APA ou PCH. D'autre part, cette étape comporte généralement une recherche de financements publics lorsqu'elle n'a pas déjà été effectuée. A l'inverse, dans le cas des SAP, cette étape d'évaluation de la demande se limite généralement aux attentes formulées par le bénéficiaire direct (la personne faisant appel à un OSAP pour une prestation d'entretien ménager) ou indirect (les parents d'un élève qui sollicitent un OSAP pour faire bénéficier leur enfant de cours de soutien scolaire). Si un diagnostic est effectué, il vise davantage à identifier le profil d'intervenant adapté à la demande et à quantifier le volume d'heures d'intervention nécessaire, qu'à identifier un besoin du bénéficiaire potentiellement différent de la demande exprimée. L'évaluation de la demande peut être réalisée à distance dans le cas du soutien scolaire à domicile, alors qu'à l'inverse dans le cas de l'entretien ménager, comme dans les SAD, les dirigeants rencontrés évoquent un diagnostic de la demande systématiquement réalisé au domicile du bénéficiaire. Cette observation est toutefois à nuancer dans le cas de l'entretien ménager, à la lumière du témoignage de ce bénéficiaire pour lequel l'évaluation de la demande a été réalisée entièrement par téléphone :

> *Je crois que dans l'ordre normalement vous commencez par commander en ligne et ensuite normalement ils vous rappellent. Mais moi j'avais préféré prendre contact d'abord au téléphone et j'avais passé ma commande après*. (...)
> [Quel type de question vous ont-ils posé lorsque vous les avez eus au téléphone, pour évaluer votre besoin ?]
> [Il réfléchit] *C'est surtout moi qui ai posé des questions en fait, des questions simples, est-ce que j'ai besoin de mettre à disposition des produits, ils m'ont répondu « oui », est-ce que je pouvais partir de chez moi, ce genre de choses. Ou alors à l'inverse, est-ce que ça pose un problème si je reste chez moi pendant l'intervention, bon ils m'ont dit que non, ils savent s'adapter, dans les deux cas ça ne pose pas de problème, au contraire ils s'adaptent, si vous-êtes là dans le salon en train de regarder la télé ils vont plutôt privilégier le ménage d'abord en bas pour ne pas vous déranger. Donc ça c'est plutôt bien.*

> [Ils ont dû vous demander quelle était la surface du logement, des choses comme ça ?]
> *Oui, oui, oui, évidemment, ils m'ont demandé la surface.*
>
> [Ils ne vous ont pas demandé ce que vous vouliez précisément, par exemple faire la vaisselle ou faire les vitres…?]
> *Non. Ils m'ont dit « vous avez un forfait de 5 heures, vous pourrez convenir, à partir du moment où vous fournissez les produits, vous disposez d'une prestation de 5 heures dont vous disposez comme vous voulez lors de l'intervention, à condition de bien cadrer évidemment au début ce que vous voulez »*
> (Monsieur P., client d'un organisme prestataire de ménage/repassage)

Cette différence entre d'une part une évaluation du besoin indépendante des attentes exprimées par le bénéficiaire dans le cas des SAD et d'autre part un diagnostic de la demande principalement fondé sur les attentes du bénéficiaire dans les SAP s'étend au suivi des interventions, qui consiste dans le cas des SAD à suivre, outre le déroulement des interventions, l'évolution du besoin du bénéficiaire :

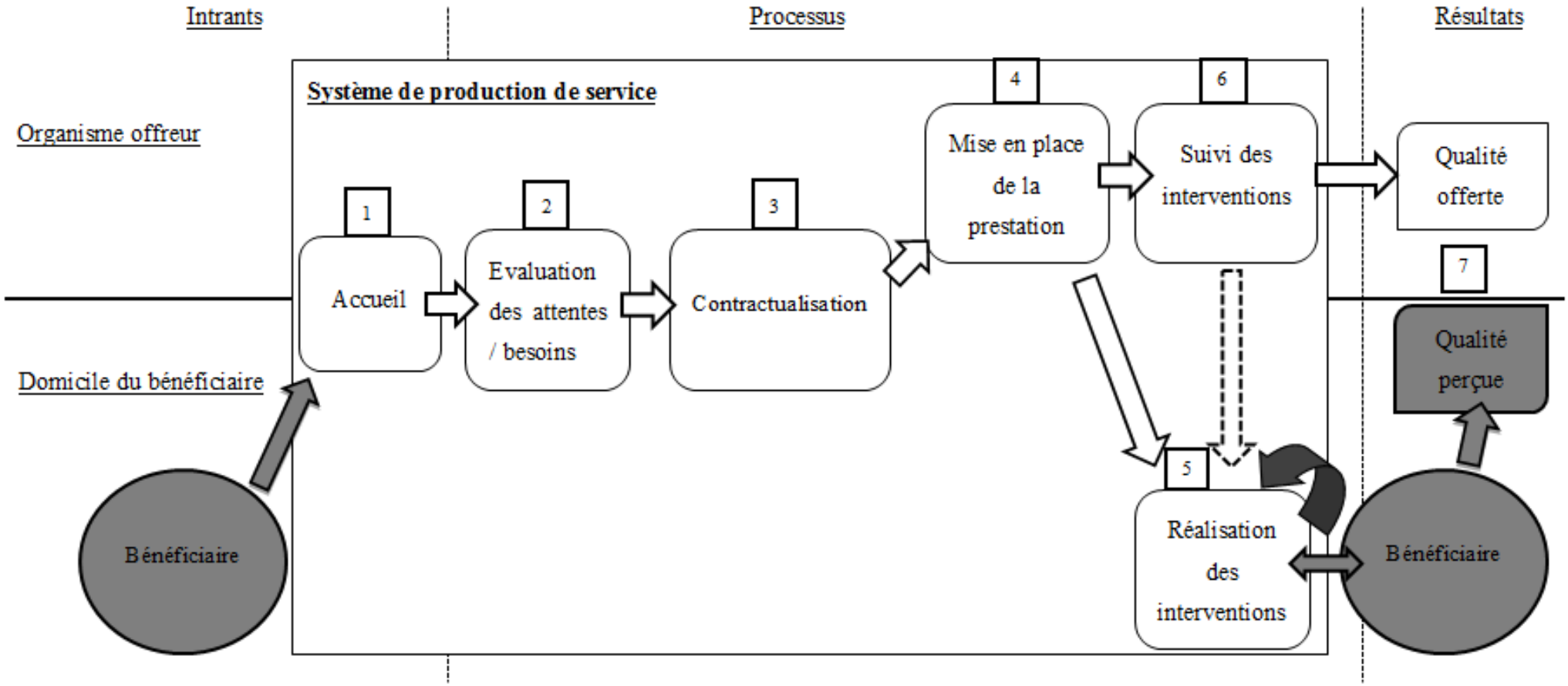
> *Il y a des choses qui sont plus ou moins adaptées ou qui évoluent en fonction de l'activité même ou de la cible. Sur la prestation de confort, le suivi de la personne ne va pas être aussi... évident à transcrire ou à relater parce qu'il ne faut pas être dans l'intrusion de vie non plus. Une personne qui va bien et qui vous demande juste de faire son ménage, on va être attentifs éventuellement si elle est... si elle a un certain âge ou si c'est une perte d'autonomie, mais si elle n'a pas besoin non plus qu'on fasse un suivi, s'il n'y a pas lieu de faire un suivi personnalisé, on va être discrets là-dessus.*
> (Resp. qualité, E7)

En dehors de ces aspects, il semble donc y avoir peu de différences entre les processus de servuction des SAD et des SAP.

> *Mais la prestation même, la pratique professionnelle d'entretien courant doit être la même. C'est pas parce qu'on a une personne autonome qu'on doit bien faire le ménage, et une personne dépendante qui a moins le choix d'expression ou de facilité à le faire, on n'ira pas dans les coins. Sur la prestation de service même... La qualité de service ne doit pas être différente, on adapte son suivi, et on réévalue le besoin différemment. Non non, moi je ne vois pas de différence. En tout cas on demande la même qualité de prestation aux intervenants. Une personne autonome aujourd'hui, c'est peut-être aussi une personne dépendante demain.*
> (Resp. qualité, E7)

Le processus de production des activités de SAP peut finalement être représenté sous forme graphique (Figure 33, page suivante).

Figure 33. Le processus de production des services à la personne (SAP)



Source : auteur

II. La qualité de service, du point de vue des OSAP

L'analyse des discours des dirigeants et responsables qualité d'organismes offreurs dans les activités de SAP permet d'étudier les représentations de la qualité de ces acteurs. Différents critères de qualité émergent de ces discours (Tableau 43, page suivante). En adoptant la grille d'analyse développée au chapitre 4, les discours des représentants d'OSAP rencontrés peuvent être étudiés selon deux critères, d'une part l'importance relative qu'ils accordent aux dimensions technique et relationnelle du service, d'autre part leur positionnement par rapport à la demande des bénéficiaires, selon qu'ils considèrent que la qualité correspond à la satisfaction des attentes du client ou qu'ils privilégient une approche de qualité offerte (II.1). En croisant ces deux dimensions, il devient possible d'identifier les représentations de la qualité émergeant de ces discours et de les comparer à celles mises en évidence dans l'étude portant sur les SAD (II.2).

Tableau 43. La conception de la qualité des dirigeants et responsables qualité d'OSAP

Thème	Sous-thème	*Verbatim* entretien ménager	*Verbatim* soutien scolaire
Qualité technique	Accessibilité, communi-cation	-*« Mais là c'est une qualité de service qui bien sûr permet au client d'être bien informé sur ce qu'on peut lui proposer, à quel prix, dans quelles conditions, partir de quand, et sous quel mode d'intervention etc. Mais avant tout un accueil téléphonique ou physique c'est plus un avantage commercial. (...) Donc pour moi ce n'est pas l'essentiel de la qualité de service.»* (Resp. qualité, E7)	
	Définition du besoin, personnalisa-tion du service	*- « (...) c'est étudier la demande du client, c'est-à-dire [que] chaque demande est spécifique et assez personnalisable, et il faut bien étudier et par la suite mettre en place une intervenante ou un intervenant capable de répondre à la demande. Et je pense que c'est là où ça démarre, une grosse partie de la prestation, et qui peut amener à une certaine qualité, quand on a bien compris ce que le client veut et quand on met quelqu'un qui est capable de répondre à sa demande, je pense qu'une grosse partie de la qualité se joue là. (...).»* (Directeur, E13) *- « On est sur des activités qui sont mises en place beaucoup sur des notions déclaratives, et puis après il y a ce qu'on rencontre dans la pratique, qui est parfois en décalage. (...) il y a la prise d'un rendez-vous de diagnostic qui est exécuté par la responsable de secteur, responsable d'agence, qui se rend chez le client pour prendre connaissance de son environnement, diagnostiquer ses besoins et lui expliquer comment on fonctionne.»* (P-DG, E12)	*- « Ils ont un logiciel intégré qui leur détermine un profil élève et un profil programme détaillé pour l'élève. Je pense que ça reste assez standard en termes de proposition. (....) »* (Candidat conseiller pédagogique, E9)
	Mise en place de la prestation	*- « On a une démarche qui consiste aussi systématiquement à accompagner les intervenants chez les clients au début de la prestation et à chaque renouvellement. Encore une fois, c'est une manière de ne pas les envoyer comme peuvent le faire parfois les mandataires en disant "voilà l'adresse du client, faut que vous y soyez à 14h, à vous de trouver l'endroit..." »* (P-DG, E12)	*- « Rapidité de la mise en place des cours. »*(P-DG, E11)
	Continuité de service, stabilité, fiabilité, ponctualité	*- « Je pense que quand un client décide de passer par une entreprise comme ça, c'est qu'il cherche de la fiabilité, de la récurrence, donc dans la qualité il n'y a pas seulement la brillance de la surface, il y a également la capacité à faire dans la durée, le même niveau de service. »* (P-DG, E12) *- « On va avoir par exemple une problématique de ponctualité sur des zones notamment où il y a des difficultés d'accès ou il y a un réseau de transports en commun qui n'est pas très bien desservi, pas très intense, on peut avoir ce genre de problèmes. »* (Gérant, E8) *- « Après, il y a toute la ponctualité, (...) la détermination de l'intervenant à faire toujours la même chose, la même qualité, le même travail, etc. »* (Directeur, E13)	
	Maintien du même intervenant	*- « les clients ne comprennent pas qu'on puisse avoir ce turnover et quand on trouve quelqu'un d'autre, ils commencent à râler, « comment ça, je vais introduire encore une nouvelle personne chez moi… ». Après, je ne dirais pas qu'ils n'ont pas raison, mais malheureusement… »* (Directeur, E13) *- « (...) c'est des déceptions pour les clients à chaque fois que quelqu'un s'en va. Donc c'est un risque supplémentaire de frottement au niveau des clients. »* (P-DG, E12) *- « Parce que le turnover, le client il n'admet pas. Et voir défiler X intervenants qui viennent chez vous, qui ferment la porte, voire qui ont les clés et ça passe de main en main... Non. On n'a pas besoin d'être âgé pour ne pas admettre ça, c'est clair. »* (Resp. qualité, E7)	

(suite du tableau 43)

Thème	Sous-thème	*Verbatim* entretien ménage et autres SAP	*Verbatim* soutien scolaire
Qualité technique (suite)	Suivi des interventions	- *« (...) d'un point de vue temporel, ces suivis et ces rencontres qualité sont plus rapprochés pour tout ce qui va toucher à la petite enfance, à la dépendance ou au handicap que par rapport aux prestations dites de confort.(...) Parce qu'on part du principe aussi qu'un actif, si ça ne lui convient pas, s'il a un problème, il envoie un mail ou il nous appelle, et auquel cas bien évidemment on sort de cette périodicité prédéfinie et on gère la réclamation comme il se doit en temps utile. »* (Gérant, E8) - *« La première prestation, on appelle systématiquement le client pour lui demander s'il est satisfait de la prestation, s'il y a des choses à améliorer, à changer, et généralement tout se joue sur ce niveau-là, après s'il veut qu'il y ait une continuité ou une amélioration à faire. Moi je préfère appeler directement, s'il y a des choses à changer, je rappelle derrière l'intervenante pour lui dire « voilà, il ne faut pas faire ça ou faire ça… ».* (Directeur, E13)	- *[Qu'est ce qui fait, d'après vous, la qualité d'une prestation de soutien scolaire à domicile ?] « (...) Suivi de la prestation (retours des familles) »* (P-DG, E11) - *«Nous contactons les clients pour voir si leurs besoins sont satisfaits et pour leur envoyer des formulaires d'évaluation »* (Présidente, E15)
	Recrutement et formation	- *« (...) la qualité c'est aussi former en continu les intervenants, le chef d'agence aussi. »*(Resp. qualité, E7) - *« au début on a eu un turnover incroyable. Peut-être on ne maîtrisait pas le recrutement, peut être aussi il n'y avait pas assez d'heures, pas assez de suivi je pense, il n'y avait pas assez d'intégration aussi. (...) on essaie de prendre des personnes qui veulent vraiment travailler dans ce secteur, uniquement dans ce secteur-là. Tout ce qui est étudiant, je ne suis pas contre (...) mais dès qu'il y a un examen elles vous lâchent (...) Elles sont efficaces au travail, mais après sur la durée, ça ne dure pas. »* (Directeur, E13) - *Si les personnes (...) ont de l'expérience chez des particuliers, (...) c'est quand même un critère indispensable, et qu'on a testé un certain nombre de connaissances théoriques, (...) pris des références, à ce moment-là on se lance dans le processus de recrutement pratique avec les tests, (...) on les met dans des conditions réelles de travail.* (P-DG, E12)	- *« La priorité N°1 c'est la qualité de l'intervenant, qui se décline en la qualité de la sélection et la qualité de sa formation. »* (Président, E10)
	Procédures	- *« Il y a tellement de cas différents qui se présentent, on ne peut absolument pas tout prévoir. (...) On ne pourra jamais tout mettre par écrit, non. »* (P-DG, E12) - *« Alors sur des procédures techniques, des check-lists leur sont fournies, et elles ont quelques procédures. (...) Dire à quelqu'un "quand vous faites l'entretien de l'habitat d'un particulier, vous faites tout et vous finissez par les sols", ça on peut l'écrire. »* (Gérant, E8)	- *« On a un organisme extérieur qui s'appelle l'AFAQ qui vient auditer tous les ans, certifier qu'on respecte bien nos processus et que la charte qualité est respectée, que les indicateurs qualité qu'on s'est fixés sont satisfaits. »* (Président, E10)
	Compétence de l'intervenant	- *« Alors, ce qui est important ? Bah les compétences déjà de la personne qui va réaliser des interventions. »* (Resp. qualité, E7)	- *« (...) un problème de qualité du prof... (...) le prof n'a pas le niveau dans la matière en question, il n'explique pas correctement etc. (...) »* (Président, E10)

(suite du tableau 43)

Thème	Sous-thème		*Verbatim*
Qualité relation-nelle	- Qualité de la relation avec le bénéficiaire	- *« Peut-être que tous les points qui sont liés à la présentation, la ponctualité, le savoir-être, chez le client, ça c'est extrêmement lié à la qualité. Il y a deux qualités. Il y a l'exécution, puis il y a la qualité du comportement dans l'exécution. (...) Un turnover de salariés entraîne inévitablement un frottement au niveau des clients, qui associent encore beaucoup la qualité de notre prestation à la qualité de l'intervenante. »* (P-DG, E12) - *« (...) dans les prestations de confort, généralement, les clients ne sont jamais là.* *(...) Des clients qui sont à l'affinité avec la personne, ça veut dire si la personne lui plait physiquement ou lui plait dans la tchatche, elle vous dit 'ah oui, c'est une bonne personne, je la garde', et si la personne ne lui plait pas, elle ne regarde pas du tout sa prestation. (...) Mais dès le premier jour elle ne vous plait pas un peu, 'non je n'en veux pas' et vous me sortez toute une histoire de professionnalisme, alors que la personne, ailleurs, elle est bien perçue, elle est professionnelle etc. »* (Directeur, E13)	[Quelles sont les causes d'insatisfaction les plus fréquentes ?] *« Une mauvaise compatibilité de personnalité avec l'enseignant. On change* [alors] *d'enseignant »* (Présidente, E15)
Qualité perçue		- *« (...) La rupture pour insatisfaction, elle vient relativement vite. (...) Ils s'attendent peut être à trouver une fée du logis qui va transformer leur appartement du sol au plafond en 1 heure 30 de prestation tous les 15 jours... En général c'est lié à des niveaux d'attente, il y a des gens dont on sent assez vite qu'il sera impossible de les satisfaire. (...)* [Les motifs d'insatisfaction] *c'est très souvent des réclamations qui sont liées à des portes ou à des fenêtres qui ont été mal fermées, c'est pas tant sur la qualité du travail. Le client qui a demandé que les poubelles soient descendues et elles ne le sont pas... (...) ça peut être une insatisfaction qui est liée à l'encadrement, comme dans la qualité de la prestation, la relation avec l'intervenant dans son appartement, il n'y a pas vraiment de... On aimerait bien qu'il y ait une grande tendance, ça permettrait de mener des actions très ciblées, mais non, c'est plein de raisons...».»* (P-DG, E12)	- *« On écoute le client régulièrement, par le biais d'enquêtes de satisfaction, à la suite de quoi on s'engage sur une charte qualité. »* (Président, E11)

Source : auteur (d'après données empiriques)

Le choix de l'intervenant qui sera attribué à un bénéficiaire semble important et répond à des logiques de proximité et de qualité.

> *(...) on est dans une activité dans laquelle le triangle entre le lieu du domicile du salarié, le lieu de l'intervention, c'est à dire le domicile du client, et le lieu où est basé l'encadrement doit être le plus restreint possible, afin de délivrer de la qualité »*
> (P-DG, E12, multiservices SAP, mode prestataire)

> [Comment choisissez-vous l'enseignant que vous attribuez à l'élève ?]
> *En fonction de son* scoring *qualité, de ses disponibilités et de la proximité géographique.*
> (P-DG, E11, soutien scolaire à domicile, mode mandataire)

> *Donc moi je préfère un prof vierge, nouveau, débutant, qui n'a jamais travaillé pour nous, plutôt que d'affecter un professeur qui a déjà un historique chez nous où son taux d'insatisfaction est beaucoup plus mauvais que la moyenne. (...)*
> (Président, E10, soutien scolaire à domicile)

L'évaluation du besoin semble dépendre du niveau d'exigence du bénéficiaire...

> *Par exemple du jardinage, s'il nous dit « tondre la pelouse », on sait très bien qu'il faut prendre la machine et tondre la pelouse, il nous dit la superficie de son jardin et nous on établit un devis par rapport à la superficie. Par contre quand il s'agit du ménage, chaque appartement est différent, chaque client est différent, chaque besoin est différent, on va bien voir le client pour voir (...) Une prestation de ménage, il ne suffit pas de faire le ménage. (...) Quand on vous laisse un appartement ou une maison, il y a plein de choses, plein d'autres détails qu'il faut prendre en charge. Par exemple chez une dame qui a un petit pavillon, on fait le ménage chez elle, il faut fermer la porte à double tour, il ne faut pas laisser les fenêtres ouvertes parce qu'elle a un chat et il ne faut pas qu'il sorte, et plein de petits détails comme ça qui entrent en jeu. Si on ne les connaît pas d'avance, on est confrontés justement à des erreurs etc., et en quelque sorte on ne répond pas exactement à la demande du client..»*
> (Directeur, E13, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

... qui peut lui-même dépendre du niveau d'expertise du bénéficiaire dans l'activité :

> *Oui, c'est très différent parce que le bricolage, c'est une activité qui est très ponctuelle. Et donc il y a moins d'engagement de maintien du niveau de qualité dans la durée, puisque vous intervenez une fois ou deux par an chez la personne. Et puis dans le ménage, il y a un référentiel pour les gens qui est ce que eux sont capables de faire quand ils s'y mettent eux-mêmes, donc ça place la barre assez haut. Dans le bricolage, en général, c'est des gens qui ne savent pas le faire, donc la perception de la qualité n'est pas du tout la même. Il n'y a pas beaucoup de synergie entre ces deux*

> *activités. Elles peuvent se dérouler chez le même client, mais elles ne sont pas générées par le même besoin, elles n'ont pas la même récurrence, elles n'ont pas du tout le même type de salarié.*
> (P-DG, E12, multiservices SAP, mode prestataire)

Dans le soutien scolaire, plusieurs sociétés évaluent les besoins des bénéficiaires à l'aide d'outils qui permettent de catégoriser les élèves selon des profils prédéfinis.

> [Y a-t-il un diagnostic des besoins de l'élève ? Si oui comment est-il effectué ?]
> *Oui, par téléphone ; nous mettons en place des quiz d'évaluation des élèves.*
> (P-DG, E11, soutien scolaire à domicile, mode mandataire)

> *En terme d'objectif, il y a quelques fois des challenges. On a été mis en situation par exemple avec un challenge. Alors je ne sais pas si c'est représentatif d'un travail quotidien, mais proposer telle formation en fonction de la cible de l'élève. Donc après, les méthodes de travail... Ils ont un logiciel intégré qui leur détermine un profil élève et un profil programme détaillé pour l'élève. Je pense que ça reste assez standard en termes de proposition. Par contre, ce que j'ai trouvé assez important par rapport à leur façon de travailler, c'est le large panel qu'ils proposent en termes de formation. Donc ils ont de multiples domaines, et possibilité de proposer des cours individuels, des cours en groupe, également du soutien aux devoirs, enfin il y a pas mal de programmes différents. Par contre dans la manière de travailler, je pense que ça reste standard.*
> (Candidat à un poste de conseiller pédagogique, E9, soutien scolaire à domicile, mode mandataire)

La capacité à mettre en place rapidement une prestation et à assurer sa stabilité (maintien du même intervenant) et sa fiabilité (ponctualité, niveau de qualité constant) dans le temps, semble également essentielle. Les positions divergent quant à la manière d'effectuer le suivi des interventions, qui peut être réactif ou proactif.

> *Généralement, si le client ne vous appelle pas, si le client ne se plaint pas, tout se passe bien. (...) Oui, il nous appelle. Et il n'hésite pas à nous appeler, c'est de suite… Sauf il y a des clients qui sont assez cool, disons très cool, ils laissent passer des choses, sauf dans les cas extrêmes… Mais les autres clients, dès qu'il y a un petit souci, ils vous appellent.*
> (Directeur, E13, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

> *Et la qualité (...) c'est pas seulement dans la qualité d'exécution, mais c'est également dans la fiabilité, dans la stabilisation de la relation entre nous et le salarié, entre nous et le client, tout ça est assez imbriqué. (...) Si vous êtes en permanence en réaction aux problèmes, au bout du compte vous êtes trop tard. (...) Alors qu'en anticipant*

> *systématiquement lors des appels qualité, on arrive à détecter les problèmes et à les corriger. »*
> (P-DG, E12, multiservices SAP, mode prestataire)

Dans les organismes proposant à la fois des activités de SAD et de SAP, l'activité d'entretien ménager est perçue comme ne nécessitant pas de suivi particulier dans la mesure où le bénéficiaire est en capacité d'évaluer la qualité du service et de se manifester s'il n'est pas satisfait, contrairement aux activités auprès de personnes dépendantes.

> *Sur la prestation de confort, le suivi de la personne ne va pas être aussi... évident à transcrire ou à relater parce qu'il ne faut pas être dans l'intrusion de vie non plus. Une personne qui va bien et qui vous demande juste de faire son ménage, on va être attentifs éventuellement si elle est... Si elle a un certain âge ou si c'est une perte d'autonomie. Mais si elle n'a pas besoin non plus qu'on fasse un suivi, s'il n'y a pas lieu de faire un suivi personnalisé, on va être discrets là-dessus.*
> (Resp. qualité, E7, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

La différence s'explique aussi par l'enjeu lié aux interventions, qui se limite à la satisfaction du bénéficiaire dans le cas des SAP, mais qui peut avoir une influence directe sur sa sécurité ou sa santé dans les services auprès des personnes dépendantes.

> *Parce qu'on répond vraiment à deux demandes différentes. Alors dans les services de confort, si on ne vient pas aujourd'hui on peut venir demain, si on n'a pas terminé aujourd'hui on peut terminer demain, bon, c'est… comment dire… c'est une prestation qui sert à avoir plus de confort, avoir plus de temps, et accomplir certaines tâches ménagères chez soi sans se fatiguer, sans se presser… Mais tout ce qui est aide aux personnes âgées, c'est une prestation assez précise, assez carrée, en fait. L'heure de la toilette c'est bien précis, on ne peut pas la rater, on ne peut pas dire « non, on va faire la toilette demain ». La toilette c'est tous les jours, à telle heure. Et je pense qu'il y a plus de pression, plus de rigueur au niveau de la prestation aide à domicile, en fait. D'où, il faut qu'on réponde à une certaine qualité…*
> (Directeur, E13, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

Les positions semblent également diverger quant à la possibilité de cadrer l'activité en utilisant des procédures.

Dans le soutien scolaire, il est fréquent que les organismes offreurs utilisent des procédures et fassent certifier leur respect.

> [Quelles sont les grandes lignes de votre politique qualité ?]
> *Nous sommes en cours d'accréditation ISO 9001.*
> (P-DG, E11, soutien scolaire à domicile, mode mandataire)

> *On a un organisme extérieur qui s'appelle l'AFAQ qui vient auditer tous les ans, certifier qu'on respecte bien nos processus et que la charte qualité est respectée, que les indicateurs qualité qu'on s'est fixés sont satisfaits.*
> (Président, E10, soutien scolaire à domicile, mode mandataire)

Ces procédures portent plutôt sur le contenu de l'activité en dehors de l'intervention au domicile du bénéficiaire.

> *On a des procédure internes d'organisation, au même titre que tout ce qu'on fait, au niveau des processus de production, ou des processus de support, chaque processus est décrit en procédure, et régulièrement l'ensemble d'un processus est audité en interne et pourrait être audité par l'AFAQ pour vérifier que nous respectons bien toutes les procédures. Typiquement on interviewe l'ensemble des personnes qui agissent et on leur demande ce qu'elles font, pour voir si elles sont bien formées et si la description orale de ce qu'elles font (évidemment sans avoir le logigramme de la procédure sous les yeux) correspond bien à la procédure, l'audit est valable. Si les personnes ne savent pas bien répondre, l'audit montre qu'il y a à parfaire la connaissance par les opérateurs des procédures. Ou parfois ça peut soulever le fait qu'il y a une procédure décrite qui n'est finalement pas appliquée parce que soit inapplicable, soit pas pertinente.*
> (Président, E10, soutien scolaire à domicile, mode mandataire)

La question de la formalisation du travail des intervenants semble plus délicate. Ainsi ce dirigeant d'entreprise spécialisée dans l'entretien ménager et le bricolage à domicile rejette la possibilité de définir le contenu des interventions dans des procédures, ainsi que l'adaptation de ce type de coordination au profil des intervenants :

> *Il y a tellement de cas différents qui se présentent, on ne peut absolument pas tout prévoir. Non, ce qu'il faut, c'est inculquer des règles de comportement en cas de survenance d'un problème, d'une situation inédite, s'assurer que dans ce cas-là elles ont de bons réflexes. Et puis elles ne liront pas de toute manière, il faut faire des documents assez synthétiques. Parce que ce ne sont pas des gens qui sont habitués à étudier, et donc si on leur présente un texte avec un volume trop important, il y a de fortes chances pour qu'il ne soit jamais lu, on le constate assez régulièrement, à l'occasion de communications d'informations, que l'information n'est pas du tout assimilée.*
> (P-DG, E12, multiservices SAP, mode prestataire)

De même pour cette responsable qualité qui doute de la possibilité d'établir de telles procédures et de leur compatibilité avec les attentes des bénéficiaires :

> *Il y a des tests qui sont faits sur le repassage etc., au recrutement des intervenants. Mais... Il n'y a pas d'école de repassage, hein ! Vous voyez ce que je veux dire ? Et si on va aussi loin que ça, il y a des gens qui veulent que le lit soit plié carré, et d'autres qu'il soit plié rond. Alors quelle est la bonne méthode pour faire un lit ? La seule*

> *méthode, c'est d'écouter le besoin et les attentes du client. C'est-à-dire que si il veut que vous laviez tout à l'eau de javel, même si l'eau de javel est interdite maintenant, eh bien ce sera comme ça. Il y a d'autres réseaux qui doivent peut-être avoir une école de formation sur le repassage, en tout cas nous on n'a pas de procédure sur "la chemise doit être pliée en 4". Les clients ils veulent une chemise sur cintre, on n'est pas un pressing non plus. Et puis comme ça, nous on va vraiment s'attacher au besoin du client, vérifier que l'intervenante est dans une bonne pratique de la réalisation, en suivant, en téléphonant au client ou en lui demandant son avis sur ce qu'elle fait. Mais on n'a pas de procédure pratique sur le repassage, sur l'entretien courant... (...) Oui, un peu plus sur la pratique professionnelle. Mais là on va faire des auditeurs... Il faudrait qu'il y ait des référentiels amenés par un consensus des professionnels en ménage... Vous me direz qui, parce que moi je ne connais pas de ministère là-dedans ! Qui définisse ce que sont les bonnes pratiques en matière de ménage. On a tous des pratiques communes. Mais... Il faut une école de ménage. L'école d'auxiliaire de vie, on l'a déjà.*
> (Resp. qualité, E7, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

D'autres considèrent en revanche que l'activité d'entretien ménager est à dominante technique et peut donc plus facilement être standardisée que les activités de SAD.

> *Alors sur des procédures techniques, des check-lists leur sont fournies, et elles ont quelques procédures. Mais je dirais que ce qui existe là-dessus ça concerne beaucoup plus le ménage et le repassage, qui sont purement des prestations techniques. Sur l'aspect des dimensions davantage relationnelles, que ce soit avec les enfants ou avec les personnes âgées et les personnes handicapées, non. (...) C'est beaucoup plus compliqué de formaliser une prestation relationnelle que de formaliser une prestation technique. Dire à quelqu'un "quand vous faites l'entretien de l'habitat d'un particulier, vous faites tout et vous finissez par les sols", ça on peut l'écrire. Dire "quand vous intervenez chez une personne âgée, vous commencez absolument par ça, ensuite vous enchainez pas ça et vous finissez par ça", c'est tout simplement pas possible parce que la priorité, c'est pas à nous de dicter le déroulement de la prestation, c'est à nous de nous adapter aux souhaits et au mode de vie de la personne chez laquelle on intervient. Donc si elle n'a pas envie de faire ça dans cet ordre-là la personne aidée, on fait ça dans l'ordre qu'elle souhaite à partir du moment où ça ne va pas interagir sur les notions de sécurité ou des choses comme ça.*
> (Gérant, E8, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

Outre les éléments évoqués précédemment, les discours des dirigeants et responsables qualité d'OSAP évoquent la dimension relationnelle du service. Celle-ci semble jouer un rôle important dans la qualité perçue de l'activité de soutien scolaire à domicile, bien qu'elle soit peu évoquée, à l'exception de cette dirigeante d'une société basée à l'étranger :

> [Quelles sont les causes d'insatisfaction les plus fréquentes ?]
> *« Une mauvaise compatibilité de personnalité avec l'enseignant. On change* [alors] *d'enseignant »*
> (Présidente, E15, soutien scolaire à domicile aux Etats-Unis)

Lorsque le bénéficiaire manifeste son insatisfaction vis-à-vis de l'intervenant, l'approche des sociétés de soutien scolaire à domicile semble consister à proposer immédiatement le remplacement de cet intervenant, sans chercher à déterminer si la raison de ce mécontentement est liée aux compétences techniques de l'enseignant à domicile ou à des motifs relationnels, ni tenter d'influencer le bénéficiaire ou l'intervenant pour résoudre la cause d'insatisfaction.

La dimension relationnelle semble également jouer un rôle important dans l'activité d'entretien ménager.

> *Justement je suis sur un cas actuellement, il y a un problème d'affinité avec une intervenante, alors qu'elle est très, très gentille cette personne là, mais elle ne lui plait pas. Je ne sais pas pourquoi, mais elle ne lui plait pas. Comment expliquer ça… C'est trop facile en fait, il suffit juste que l'intervenante se sente mal à l'aise au niveau de l'intervention et qu'elle attende que le client lui demande de faire telle ou telle chose,* [pour] *que le client compren*[ne] *qu'elle n'est pas professionnelle. Généralement il faut laisser les intervenants faire leur travail tranquillement, il ne faut pas être derrière la personne en lui disant « faites ça, faites ça », ça la déstabilise en fait. J'ai une cliente, elle est comme ça. Elle ne laisse jamais son appartement à qui que ce soit, et elle est tout le temps derrière les personnes, et ça les met mal à l'aise en fait. A chaque fois on a des problèmes, « elle n'est pas professionnelle… ». « Bah si vous la laissez pas faire son travail tranquillement, à son rythme, etc... ». C'est comme regarder quelqu'un faire quelque chose, pour vous qui regardez, c'est jamais assez.*
> (Directeur, E13, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

Ce constat est surprenant au premier abord dans le sens où les activités d'entretien ménager peuvent être considérées comme principalement techniques au sens de la typologie de Bancel-Charensol et Jougleux (1997). En effet, ces activités sont réalisées sur des cibles matérielles, contrairement par exemple au soutien scolaire qui intervient sur une cible humaine. En outre la participation du bénéficiaire à la réalisation du service est *a priori* réduite à l'expression du besoin, alors qu'une intervention de soutien scolaire à domicile ne peut être réalisée sans la participation active de l'élève.

La dimension relationnelle semble alors d'autant plus importante dans l'activité d'entretien ménager que le bénéficiaire est présent lors de l'intervention, ce qui n'est pas systématique. En outre, la dimension relationnelle intervient lorsqu'il est question du lien de subordination entre le bénéficiaire et l'intervenant, que ce soit en mode mandataire ou prestataire.

> *C'est vrai, quand on dit "qualité", quand on parle d'une démarche, comme je le disais tout à l'heure, les gens pensent qualité : résultat, qualité du résultat... En fait c'est même pas ça, c'est tout le reste. (...) Parce que c'est pas ça que le client vient chercher quand il cherche une entreprise. Bien entendu notre capacité à fournir la main d'œuvre, mais c'est surtout la manière avec laquelle il peut se reposer sur un intermédiaire pour... faire souffre-douleur... C'est une relation dans laquelle ces gens sont assez mal à l'aise. Cette relation... Ils peuvent avoir dans la journée une activité dans laquelle il y a un lien fort, un lien de... Une relation de subordination forte avec... Mais être dans le cadre professionnel, ils* [n']*arrivent* [pas] *à l'avoir à la maison dans une relation familiale... Quand il s'agit chez soi d'avoir ce type de relation, ça devient compliqué, parce que quand vous laissez rentrer quelqu'un chez vous, vous êtes en situation de faiblesse forcément parce que c'est quelqu'un qui connait votre vie, qui a accès à des choses qui vous touchent personnellement, donc il y a une très forte retenue lorsqu'il y a une relation directe. Alors ce qu'ils viennent chercher chez nous, c'est justement cette capacité de pouvoir se plaindre de quelque chose, en sachant que derrière il y a une organisation qui va traiter de manière professionnelle, sans émotion, sans...*
> (P-DG, E12, multiservices SAP, mode prestataire)

Une stratégie consiste alors à tenter de réduire l'aspect relationnel de l'interaction bénéficiaire-intervenant, en mettant en avant une garantie technique de la qualité du service et en posant systématiquement l'OSAP comme référent aussi bien pour le bénéficiaire...

> *La difficulté de notre métier, c'est que nos salariés ne travaillent... On ne voit pas nos salariés, ils travaillent chez les clients. Donc il peut y avoir des relations qui s'instaurent entre nos salariés et nos clients quand ils se voient (...)*
> *Un turnover de salariés entraîne inévitablement un frottement au niveau des clients, qui associent encore beaucoup la qualité de notre prestation à la qualité de l'intervenante. Nous ce qu'on essaie de faire, c'est de casser un peu cette logique, c'est-à-dire que la qualité ne vient que de l'intervenante. Et donc pour ça, c'est pas mal de formation en interne, pas mal de communication vis à vis du client sur le fait qu'on ne peut pas systématiquement interchanger les personnes, mais qu'en tout cas en passant d'une personne à l'autre, il gardera un même niveau de service et de qualité.*
> (P-DG, E12, multiservices SAP, mode prestataire)

... que pour l'intervenant, en essayant de développer leur sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'OSAP.

> *Même en mode prestataire, encore une fois parce qu'on s'adresse à des gens qui n'ont jamais fait partie d'une entreprise, la différence entre le mode prestataire et le mode mandataire je dirais, c'est un travail de pédagogie important pour qu'ils voient la différence, mais au départ ils ne voient pas la différence. Ils la voient au bout d'un certain temps quand on commence à parler de... d'avantages sociaux, du fait que quand ils ont quelque chose à demander, c'est pas au client qu'il faut le demander,*

> *c'est à nous, donc ils comprennent cette relation juridique. Mais l'aspect... l'aspect appartenance à l'entreprise, ça prendra beaucoup de temps.*
> (P-DG, E12, multiservices SAP, mode prestataire)

II.1. Le positionnement par rapport aux attentes des bénéficiaires dans les représentations de la qualité

Contrairement à ceux menés dans l'activité de soutien scolaire à domicile, les entretiens réalisés dans l'activité d'entretien ménager font apparaître une certaine distance des dirigeants quant aux causes d'insatisfaction des bénéficiaires.

> *On a une cliente qui considérait que l'intervenante consommait trop d'eau. Elle fait des contrôles sur son compteur le matin et puis le soir, et elle considérait qu'elle avait consommé 80 litres d'eau au lieu de son estimation qui était de 50. Sur les 6 derniers mois elle estimait que ça représentait 4,78 euros et qu'il fallait qu'on rembourse. Vous voyez, ce genre de trucs... Mais ce genre de choses cache toujours quelque chose. C'est-à-dire que s'il y a une entière satisfaction sur tout le reste, là il se passe rien. Ça veut dire qu'il faut passer ce traumatisme de la consommation d'eau et aller chercher où est l'insatisfaction derrière.*
> (P-DG, E12, multiservices SAP, mode prestataire)

> *Après, de temps en temps, les clients ils exagèrent aussi. On a quelques cas de clients qui sont un peu… Un exemple. Chez une cliente, en une semaine elle nous sort comme quoi l'intervenante a déchiré le joint du frigo, vous voyez… ? Bon, qu'elle a cassé l'aspirateur, qu'elle a cassé une porte d'armoire… Et elle demande que notre assurance rembourse tout ça. (...) le joint du frigo, moi je ne trouvais pas que c'était possible de faire ça, en passant un chiffon, c'était pas possible, par contre pour l'aspirateur c'est une roue qui s'est détachée, c'est pas qu'ils l'ont cramé ou autre chose, la roue s'est détachée et vu l'état de l'aspirateur, il datait au moins de 10 ans, j'ai trouvé ça tout à fait normal que la roue se détache. Mais je me suis dit « bon, je ferai quand même un geste, je ferai intervenir l'assurance, de toute façon on la paie pour ça, pour qu'elle puisse acheter un nouvel aspirateur ». Et l'assurance m'a demandé d'acheter un aspirateur, d'envoyer la facture et l'assurance la rembourse. Sauf que cette dame-là a acheté un aspirateur... C'est comme* [si] *vous perdez une Clio, vous achetez une Ferrari… A 450 euros, alors que vous aviez un aspirateur qui ne vaut même pas 5 euros. Et l'assurance a refusé de rembourser. Voilà, vous avez des clients qui sont un peu de ce genre, ils prennent les entreprises je ne sais pas pour qui…*
> (Directeur, E13, multiservices SAP et SAD, mode prestataire)

Cette distance vis-à-vis des motifs de mécontentement des bénéficiaires semble favoriser le développement d'une confiance réciproque entre l'OSAP et les intervenants.

> *(...) dans un cadre de discussion tripartite entre le client et nous, on se range plutôt du côté du salarié que du côté du client.*
> (P-DG, E12, multiservices SAP, mode prestataire)

Le mode d'intervention semble susceptible d'expliquer en partie les différences observées entre les activités d'entretien ménager et de soutien scolaire. En effet, pour l'entretien ménager, tous les entretiens ont été menés auprès de représentants d'organismes intervenant en mode prestataire. A l'inverse, les entretiens concernant le soutien scolaire ont été menés auprès de représentants d'organismes mandataires, qui est le mode d'intervention privilégié et très majoritaire pour cette activité.

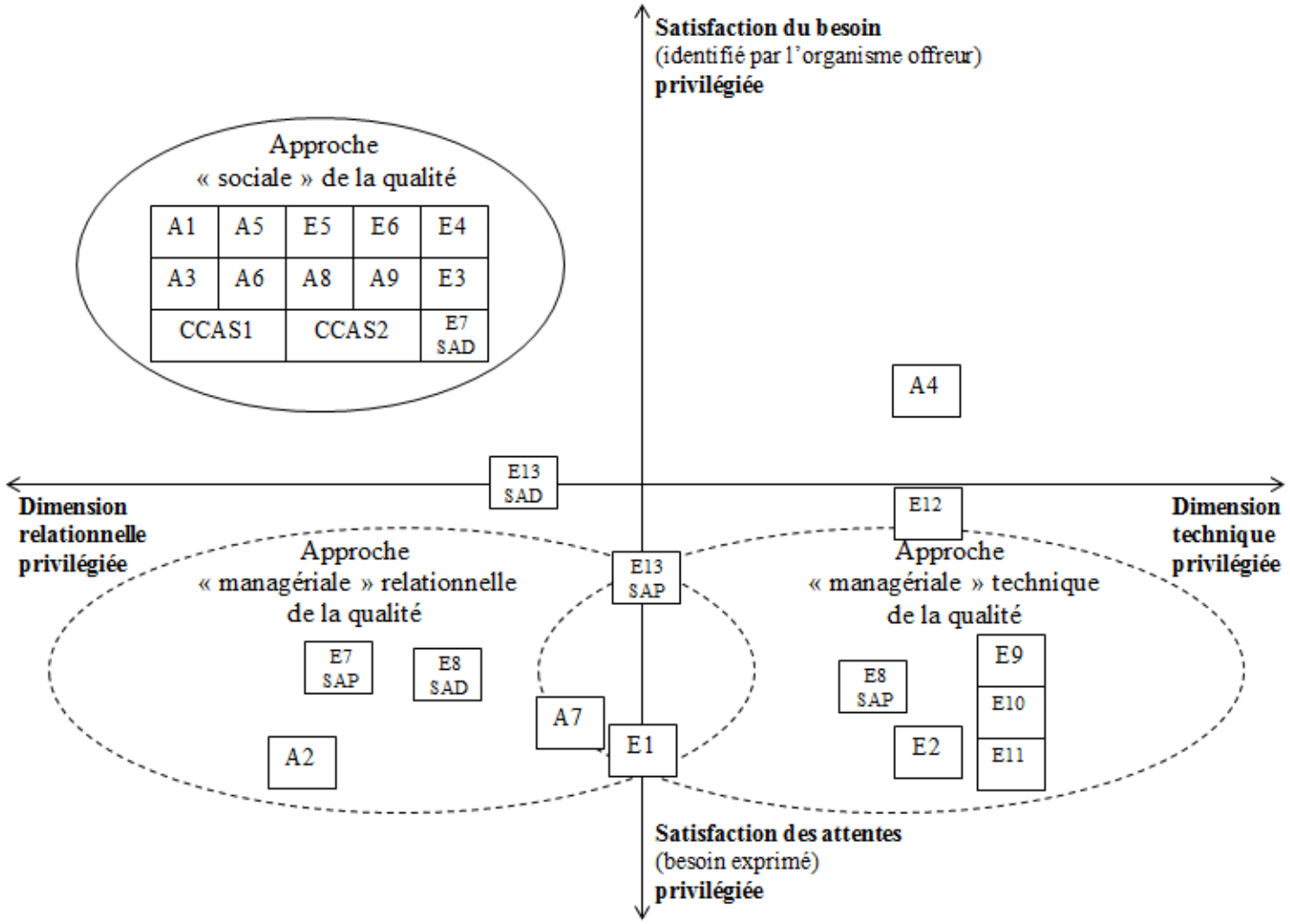
Le positionnement des OSAP vis-à-vis de la dimension relationnelle du service semble ainsi dépendre de la nature de l'activité et du mode d'intervention choisi. Ainsi, l'entretien ménager semble considéré comme une activité plutôt technique, dans laquelle la dimension relationnelle entre le bénéficiaire et l'intervenant représente une source d'incertitude qu'il convient de réduire en plaçant l'OSAP au cœur de la relation bénéficiaire-intervenant, ainsi qu'en développant un lien de confiance et d'appartenance entre l'OSAP et l'intervenant, pas toujours acquis du seul fait du lien salarial. La résolution de l'insatisfaction du bénéficiaire semble d'abord passer par un recentrage de l'intervenant par rapport aux attentes du bénéficiaire lorsque la cause d'insatisfaction est jugée légitime, ce qui n'est pas toujours le cas. Le remplacement de l'intervenant n'est envisagé que dans le cas où le bénéficiaire en fait la demande, par exemple en cas de problème relationnel avec l'intervenant.
Dans le soutien scolaire à domicile, le développement de la relation bénéficiaire-intervenant semble accepté d'une part parce qu'il est nécessaire à la réalisation de ces prestations qui sont relationnelles au sens de Bancel-Charensol et Jougleux (1997), d'autre part parce que le bénéficiaire est dans la plupart des cas juridiquement l'employeur de l'intervenant (mode mandataire). Les organismes mandataires de soutien scolaire à domicile semblent ainsi avoir une approche de la qualité des interventions principalement basée sur la mesure de la qualité perçue, en proposant systématiquement le changement d'intervenant en cas d'insatisfaction vis-à-vis de celui-ci, sans chercher à résoudre le motif d'insatisfaction auprès de l'intervenant.

II.2. Comparaison des représentations de la qualité des OSAD et des OSAP

Ces différences rejoignent ainsi celles observées au niveau des activités de SAD. L'étude menée dans le chapitre 4 a permis d'identifier plusieurs représentations de la qualité du côté des OSAD, qui se distinguent notamment par la place accordée à la dimension relationnelle dans le service et le positionnement par rapport aux attentes des bénéficiaires. Ainsi certains représentants d'OSAD privilégiaient la dimension technique de l'aide à domicile en limitant la dimension relationnelle aux attentes du bénéficiaire en la matière, tandis que d'autres considéraient que ces activités doivent contribuer à (r)établir ou maintenir un lien social avec des bénéficiaires souvent isolés dans leur domicile. D'autre part, certains représentants d'OSAD faisaient de la satisfaction des attentes des bénéficiaires le principal critère de qualité des interventions, tandis que d'autres témoignaient d'un filtrage de ces attentes, certaines ne devant pas être satisfaites, étant perçues comme non légitimes car contraires à l'intérêt du bénéficiaire, au rôle de l'OSAD, ou encore à des principes éthiques ou juridiques. Le croisement des deux dimensions a fait émerger deux représentations dominantes de la qualité, une approche qualifiée de « sociale » et une logique qualifiée de « managériale ».

L'analyse des discours des représentants d'OSAP permet de compléter le graphique des représentations de la qualité établi au niveau des OSAD dans le chapitre 4 (Figure 34, page suivante). Les extraits d'entretiens utilisés pour placer les représentations de la qualité des OSAP sur les axes sont consultables en annexe (Annexe 11).

Figure 34. Les représentations de la qualité des dirigeants d'OSAD et d'OSAP étudiés



Légende

Les organismes offreurs étudiés sont représentés par des rectangles et identifiés par des codes :
« CCAS » pour Centre Communal d'Action Sociale (dépendant d'une mairie) ; « A » pour association ; « E » : entreprise

Source : auteur

Les représentations de la qualité des dirigeants d'organismes de soutien scolaire rencontrés s'inscrivent ainsi dans le cadran sud-est du graphique, de même que celle du dirigeant de l'entreprise multiservices E8 pour la partie SAP. Le point commun de ces représentations est de considérer la qualité de service d'un point de vue principalement technique. Celle de la responsable qualité de l'entreprise E7 pour la partie SAP, en ne remettant pas en cause la dimension relationnelle de la qualité qui caractérisait sa conception de la qualité des SAD, s'inscrit dans le cadran sud-ouest. L'approche managériale de la qualité identifiée au chapitre précédent et qui couvrait les deux cadrans sud-ouest et sud-est doit ainsi être scindée en deux : une approche managériale relationnelle (cadran sud-ouest) et une approche managériale technique (cadran sud-est).

La représentation du dirigeant de l'entreprise multiservices E13 pour la partie SAP ne semble pas se distinguer foncièrement de celle identifiée au chapitre 4 pour la partie SAD. Les tensions entre approche sociale et approche managériale qui caractérisaient la conception de la qualité pour la partie SAD semblent néanmoins pencher davantage du côté de l'approche managériale pour la partie SAP du fait d'un ancrage social moins prononcé (par exemple, les partenariats avec le Conseil général et l'Assurance maladie ne concernent pas la partie SAP). D'autre part, la dimension relationnelle semble aussi plus réduite dans le cas des SAP que dans celui des SAD (« *Alors que dans les prestations de confort, généralement, les clients ne sont jamais là, c'est vraiment très différent en fait.* ») encore que plusieurs exemples cités par ce dirigeant nuancent cette position. La représentation de ce dirigeant concernant la qualité pour ses activités de SAP s'inscrit ainsi plutôt dans l'approche managériale, mais elle apparaît en tension sur la question de la place accordée à la dimension relationnelle de la qualité.

La représentation de la qualité du dirigeant de l'entreprise E12, multiservices mais n'intervenant que dans les SAP, privilégie nettement la dimension technique, en cherchant à limiter le développement de relations bénéficiaire-intervenant jugées contreproductives. Sa position sur la prise en compte des attentes du bénéficiaire apparaît plus nuancée. En effet, son discours reflète à la fois une attention importante accordée à la satisfaction du bénéficiaire et une distance vis-à-vis de certaines attentes considérées comme non légitimes ou impossible à satisfaire (« *dans un cadre de discussion tripartite entre le client et nous, on se range plutôt du côté du salarié que du côté du client* » ; « *il y a des gens dont on sent assez vite qu'il sera impossible de les satisfaire* »).

Ainsi, l'analyse des discours des représentants d'OSAD et d'OSAP rencontrés permettent de distinguer trois approches dominantes de la qualité : une approche « sociale », une approche « managériale relationnelle » et une approche « managériale technique ». Certaines représentations se distinguent de ces trois approches, notamment du fait de tensions soit entre les approches sociale et managériale technique (association A4), soit entre les approches managériale relationnelle et technique (association A7, entreprise E13 pour la partie SAP et entreprise E1), soit enfin entre les approches sociale et managériale relationnelle (entreprise E13 pour la partie SAD).

Deux observations émergent de cette analyse. Premièrement, comme mentionné au chapitre 4, une représentation de la qualité n'est pas nécessairement liée à la forme juridique de l'organisation. Ainsi l'approche sociale de la qualité peut être identifiée aussi bien dans des CCAS que des associations ou des entreprises. Le mode d'intervention mandataire semble en revanche plutôt lié à des représentations de la qualité mettant en avant la dimension technique, ce qui peut s'expliquer par un cadre juridique qui délimite la marge de manœuvre de l'organisme offreur et lui interdit de s'immiscer dans le lien salarial entre le particulier-employeur et l'intervenant.

La deuxième observation concerne le fait que le discours d'un même dirigeant d'organisme offreur peut présenter plusieurs représentations de la qualité. Cela peut être le cas lorsque l'organisme propose plusieurs services dont les caractéristiques diffèrent, par exemple les entreprises E7, E8 et E13 qui proposent des SAD et des SAP. La coexistence de plusieurs représentations de la qualité peut aussi être due à des tensions entre des tendances contradictoires qui émergent d'un même discours. Par exemple les discours des dirigeants de l'association A7 et de l'entreprise E1 ont en commun d'être partagés entre une approche très technique de l'activité (« *Comment prendre une personne en fauteuil roulant, comment le chauffeur doit se comporter, descendre de la voiture, aller au-devant de la personne transportée* ») et un profil de bénéficiaires nécessitant une approche plutôt relationnelle (« *c'est de l'accompagnement. On se base pas mal sur le côté humain de la personne* »).

L'analyse des discours des dirigeants et responsables qualité d'OSAP peut être prolongée en étudiant leur manière d'aborder la problématique du contrôle de la qualité de service.

III. Le contrôle de la qualité de services dans les OSAP

L'étude du contrôle de la qualité exercé par les OSAP peut être distinguée selon les trois moments du processus de contrôle : contrôle avant l'action (III.1), contrôle pendant l'action (III.2) et contrôle après l'action (III.3).

III.1. Les contrôle de la qualité des intrants

Le contrôle de la qualité des intrants consiste à recueillir les attentes du bénéficiaire et à proposer une réponse adaptée. La question centrale est notamment la détermination de la périodicité et de la durée des interventions.

La plupart des OSAP étudiés ont recours, aussi bien dans le soutien scolaire que dans l'entretien ménager, à une formalisation de l'offre sous forme de segmentation. Ainsi, certaines sociétés d'entretien ménager proposent différentes formules soit avec des niveaux de qualité, soit avec des volumes horaires différents. De même, les sociétés de soutien scolaire à domicile proposent des tarifs horaires d'autant plus élevés que le niveau d'étude de l'élève est haut.

Outre cette formalisation de l'offre, certains OSAP affinent l'évaluation de la demande du bénéficiaire, par exemple en évaluant le niveau et les difficultés scolaires de l'élève dans le cas du soutien scolaire, ou en réalisant un devis au domicile du bénéficiaire dans le cas de l'entretien ménager. Dans le cas des OSAP de soutien scolaire étudiés, l'évaluation du niveau de l'élève est effectuée à l'aide d'outils formalisés (tests, typologies de profils).

L'évaluation de la demande du bénéficiaire est réalisée par du personnel généralement spécialement formé et incité financièrement, ce qui témoigne d'un contrôle par les résultats.

> *Et puis bien entendu un objectif commercial à réaliser lié à l'agence. Mais a priori qui peut constituer un variable sur le salaire, mais qui n'est pas représentatif d'un poste de commercial pur. La part de salaire fixe est dominante à 95% du variable.*
> (Candidat à un poste de conseiller pédagogique, E9)

III.2. Le contrôle de la qualité des processus

Les OSAP étudiés mobilisent plusieurs mécanismes pour contrôler leur processus de servuction. Ces mécanismes comprennent la formalisation du contenu du travail, le contrôle des résultats, des contrôles intériorisés, et du contrôle personnel.

III.2.1. Le contrôle par les règlements et procédures

Le contrôle des processus porte sur la mise en place de la prestation, sa réalisation et son suivi. Les OSAP étudiés ont majoritairement recours à des procédures, principalement pour encadrer la partie administrative du processus de production, en particulier l'affectation de l'intervenant au bénéficiaire et leur mise en relation. Sur les sept OSAP étudiés, six ont d'ailleurs obtenu une certification qualité et le septième a pour projet de se lancer dans une telle démarche. L'utilisation de procédures relatives au contenu des interventions et au comportement des intervenants est moins fréquente. Celles identifiées dans les OSAP étudiés concernent toutes l'activité d'entretien ménager. L'absence de procédures concernant le contenu des interventions dans l'activité de soutien scolaire pourrait s'expliquer par leur caractère davantage informel. En effet, un cours particulier consiste principalement à transmettre un savoir et/ou à faire travailler un élève, il s'agit donc d'une activité essentiellement immatérielle, contrairement à l'entretien ménager. Une interprétation complémentaire tient au régime juridique dans lequel s'inscrivent les prestations de soutien scolaire étudiées. Comme la grande majorité des organismes de soutien scolaire, ceux étudiés interviennent sous le régime mandataire. Comme pour l'association A4 dont les particularités ont été présentées au chapitre 4, les OSAP de soutien scolaire étudiés n'ont juridiquement pas le pouvoir, c'est à dire le mandat, pour intervenir dans la relation salariale entre l'intervenant et le particulier-employeur.

III.2.2. Le contrôle des *résultats (qualité perçue de l'intervenant)*

Parmi les organismes étudiés, seuls ceux intervenant dans le soutien scolaire évaluent les intervenants sous forme de notation (« *scoring* qualité »), prise en compte lors du choix de l'intervenant à affecter à un bénéficiaire. Il s'agit là d'un contrôle *des* résultats et non d'un contrôle *par les* résultats, dans le sens où l'intervenant n'est pas informé de cette pratique et ne se voit pas attribuer d'objectif mesurable à atteindre. Les résultats ne sont pas mesurés à partir de la progression éventuelle de l'élève, mais des retours que ses parents font à l'OSAP. Ce contrôle des résultats est donc alimenté par une mesure de qualité perçue. En outre, la

politique commune des trois OSAP de soutien scolaire étudiés consiste à systématiquement proposer le remplacement de l'intervenant lorsque le bénéficiaire se déclare insatisfait, contrairement aux OSAP d'entretien ménager étudiés.

III.2.3. Les contrôles intériorisés

Contrairement au cas des SAD, les critères de recrutement des OSAP étudiés ne constituent pas un mécanisme de standardisation des qualifications. En effet, il n'existe pas, dans les discours des managers rencontrés, de qualification relative à l'entretien ménager. Dans le soutien scolaire, la norme commune au principaux OSAP consiste à recruter des intervenants au niveau licence (bac+3), choix qui peut sembler arbitraire. Une explication possible est celle évoquée par un témoignage d'intervenant consultable en annexe (Annexe 8) :

> *« En outre, le niveau minimal requis pour prétendre "être enseignant" chez* [Nom OSAP] *est la licence (je souligne au passage que le niveau minimal requis pour enseigner est le CAPES, la licence n'étant que le niveau minimal requis pour passer le CAPES), mais il y a de vrais professeurs qui désirent enseigner chez* [Nom OSAP]*: donc pour le même prix vous pouvez avoir affaire un étudiant licencié ou à un prof... »* (Val92)

Ainsi, le niveau licence peut faire référence dans l'imaginaire collectif au niveau d'études des enseignants de l'Éducation Nationale, ce qui semble loin d'être anodin du côté des clients potentiels puisque l'idée suggérée est celle de la qualité d'enseignement des intervenants recrutés. Du côté des intervenants, cette référence à l'idéal-type de l'enseignant de l'Éducation Nationale apparaît susceptible de constituer une forme de contrôle intériorisé, l'intervenant étant implicitement invité à concevoir son travail auprès de l'élève dans une perspective de sérieux et de pédagogie, qui ressort dans certains témoignages.

> *« Quel que soit le niveau du prof on lui demande de se comporter comme un véritable "enseignant": il DOIT préparer ses cours, faire appel à des livres autres que ceux de l'élève.»* (Val92)

En outre, si le niveau licence est requis, la spécialité importe peu. Ainsi par exemple un intervenant titulaire d'une licence en lettres pourra se voir proposer des cours de soutien scolaire dans n'importe quelle matière, même très éloignée.

Si le processus de recrutement comporte dans certains organismes de soutien scolaire des tests de connaissance et/ou des mises en situation, les témoignages montrent que la sélection n'est pas drastique.

> *« Vint alors la question : il s'agissait d'expliquer le passage de 3 adjectifs aux adverbes correspondants à un pseudo-enfant de CM1 et là, bien qu'ayant la réponse (heureusement me direz-vous) je m'embrouille dans mes explications de préfixe, de radical... et je dis que je n'y arrive pas. Je pensais que ç'en était fini. Mais le contact est si bien passé et la jeune femme ayant apprécié mon enthousiasme, elle m'annonce que je suis prise !! (Elle a auparavant vérifié que je connaissais les réponses et que je savais orthographier les adverbes)»* (Val92)

Le processus de recrutement comporte aussi parfois une phase d'apprentissage des procédures de l'OSAP.

> *« (...) les conseillers pédagogiques ont l'air débordé et finalement l'un me reçoit. Il me fait son speech, me fait répéter ce que l'on m'a dit en réunion sur Paris... Je repars avec 2 élèves qui me conviennent. »* (Fabundy)

Dans les OSAP proposant des prestations d'entretien ménager, les contrôles intériorisés prennent une autre forme. Outre les critères techniques, la motivation du candidat et son appétence pour le métier d'intervenant à domicile sont généralement évalués lors du recrutement.

> *(...) on voit aussi si la personne n'est pas juste là pour boucher un trou parce qu'elle est étudiante quelque part, ou elle attend une formation quelque part… Finalement on essaie de prendre des personnes qui veulent vraiment travailler dans ce secteur, uniquement dans ce secteur-là. Tout ce qui est étudiant, je ne suis pas contre, j'ai été étudiant moi-même, mais dès qu'il y a un examen elle vous lâche, malheureusement… Elles sont efficaces au travail, mais après sur la durée, ça ne dure pas.*
> (Directeur, E13)

De même, la plupart des représentants d'OSAP rencontrés dans cette activité font état de pratiques de formation des intervenants, d'éléments visant à les fidéliser dans une activité où le *turnover* est structurellement très fort, voire d'efforts en faveur de la socialisation organisationnelle de ces intervenants.

III.2.4. Le contrôle personnel

Le contrôle des processus prend également la forme d'un contrôle personnel selon des modalités identiques à celles identifiées pour les SAD au chapitre 4 : pointage en temps réel ou en différé, suivi téléphonique auprès des bénéficiaires, visites au domicile des bénéficiaires. Les modalités de ce contrôle diffèrent cependant d'une part entre SAD et SAP, d'autre part entre les deux activités étudiées.

Dans le soutien scolaire, aucune visite n'est effectuée au domicile des bénéficiaires, ce qui s'explique là encore par le statut mandataire pour lequel ont opté les sociétés étudiées. Le suivi des interventions est alors réalisé uniquement à distance, contrairement à ce qui est pratiqué dans l'entretien ménager et dans les SAD.

Les remontées d'informations de l'intervenant sur le déroulement de la prestation ne sont pas généralisées dans l'entretien ménager alors qu'elles semblent l'être dans le soutien scolaire. Les procédures des OSAP de soutien scolaire prévoient généralement que les intervenants fassent ponctuellement remonter à l'organisme les notes obtenues par l'élève, en classe, dans la discipline concernée, ainsi que les progrès réalisés, selon l'intervenant, durant les séances de soutien scolaire. L'OSAP fait alors redescendre cette information vers les parents de l'élève. Cette remontée d'information pourrait constituer un contrôle de l'intervenant par les résultats (la progression de l'élève). Ces informations ne semblent pourtant pas utilisées par les OSAP, ou du moins elles ne semblent pas donner lieu à des conséquences pour l'intervenant sauf en cas de réaction des bénéficiaires[1].

> *Il y a des bilans, l'enseignant doit faire des bilans dans un premier temps, et ensuite il se peut que* [Nom OSAP], *alors je ne connais pas la fréquence, fasse des bilans de l'élève. Je dirais que je vous donne une image assez positive quand même de* [Nom OSAP], *malgré tout ce que j'ai pu voir sur Internet. Alors je ne connais pas la réalité exacte de tout ça.* (Candidat conseiller pédagogique, E9)

Le statut mandataire des OSAP étudiés permet d'interpréter ce constat. Malgré une communication souvent axée sur les progrès scolaires de l'élève, le mandat entre les bénéficiaires et les OSAP ne concerne que le recrutement de l'intervenant et la gestion administrative de la relation salariale intervenant-particulier-employeur. Une autre interprétation possible émerge d'un entretien avec une personne ayant passé un entretien de recrutement pour un poste de conseiller pédagogique (coordinateur) :

> *Maintenant, il faut être sûr et certain qu'il y a un point commercial qui est relativement important dans le poste. La chargée de recrutement m'a souligné que l'idée en fin d'année, c'était de faire un travail de fond sur les renouvellements pour l'année suivante. Qu'ils essaient un max de renouveler et de fidéliser leurs clients.*
> (Candidat conseiller pédagogique, E9)

[1] L'expérience de l'auteur (observation participante, voir chapitre 3) ainsi que les témoignages des intervenants en soutien scolaire (commentographie, voir section 2 de ce chapitre) montrent que les remontées d'informations de l'intervenant vers l'OSAP concernant la progression de l'élève suivi n'entraînent de réaction de l'OSAP ni vis-à-vis de l'intervenant, ni vis-à-vis des bénéficiaires direct (l'élève suivi) ou indirects (ses parents).

A l'inverse, les remontées d'informations des intervenants, lorsqu'elles sont mentionnées par les dirigeants d'OSAP d'entretien ménager, semblent être utilisées pour évaluer le déroulement des interventions et les difficultés éventuellement rencontrées par l'intervenant, dans une logique qui tient davantage du soutien à l'intervention que de la vérification.

> *Il y a également des appels qui sont faits aux intervenantes après une première intervention, parce qu'elle-même peut avoir perçu des décalages entre ce qu'on lui a dit et ce qu'elle rencontre sur le terrain. C'est important autant pour nous de privilégier le travail de l'intervenante par rapport aux attentes du client, mais inversement de faire notamment un point avec le client qui nous a dit qu'il y avait un vêtement à repasser toutes les semaines, mais en fait il y en a 10 à repasser toutes les semaines.* (...)
> [Et puis il y a les visites à domicile dont vous parliez tout à l'heure. Elles sont réalisées à date fixe ?]
> *Elles sont réalisées systématiquement dans les premières semaines d'intervention, mais elles ne sont pas toujours à date fixe. Et un intervenant n'est pas toujours prévenu. Le but n'est pas de faire de la visite de contrôle... C'est jamais bon que ce soit perçu comme ça par le salarié. Donc en général on prévient la salariée, on lui dit "on passera, au début ou à la fin de l'intervention".*
> (P-DG, E12)

III.3. Le contrôle *ex-post* de la qualité perçue, voire de la qualité offerte

Comme dans les OSAD, le contrôle de la qualité exercé *a posteriori* repose largement, dans les OSAP, sur des enquêtes de qualité perçue dont l'objectif semble tourné vers l'identification de pistes d'amélioration grâce à des questions ouvertes. Le recours à des indicateurs de qualité offerte pour piloter l'activité semble aussi assez couramment pratiqué, en particulier lorsque l'OSAP est certifié qualité. Parmi ces indicateurs, certains concernent les délais (par exemple délai de réponse à une réclamation client, délai de mise en place des interventions) et d'autres la qualité elle-même.

III.4. Synthèse des modes de contrôle identifiés dans l'étude sur les SAP et comparaison avec les SAD

Les modes de contrôle identifiés dans les deux activités de SAP étudiées (entretien ménager et soutien scolaire) peuvent finalement être présentés sous forme synthétique (Tableau 44, page suivante). Comme dans l'étude réalisée sur les SAD au chapitre 4, ces résultats peuvent être affinés en prenant en compte la diversité des pratiques des OSAP (Tableau 45, page suivante).

Tableau 44. Les modes de contrôle utilisés selon le moment du processus de servuction dans les SAP

Processus de servuction	Accueil du bénéfi-ciaire (1)	Evaluation des attentes/besoins du bénéficiaire (2)	Contrac-tualisation de l'offre (3)	Mise en place de l'intervention (4)	Réalisation de la prestation (5)	Suivi des interventions (6)	Evaluation des résultats (7)		
Elément contrôlé	Intrants			Processus			Résultat : qualité offerte	Résultat : qualité perçue	Impact
Objectif	Identifier les attentes du bénéficiaire et formuler une proposition adaptée			a) Orienter les comportements avant l'action b) Contrôler le comportement de l'intervenant lors de la prestation c) Piloter les processus clés (influencer la qualité offerte)			Mesurer la qualité offerte	a) Mesurer la qualité perçue (taux de satisfaction) b) Identifier des pistes d'amélioration de la qualité	Mesurer l'impact (satisfaction des besoins)
Acteur clé	Coordinateur/commercial			Coordinateur, bénéficiaire, intervenant			Dirigeant / responsable qualité	Dirigeant / responsable qualité et Bénéficiaire	Dirigeant
Modes de contrôle	Procédures, contrôle *par les* résultats, contrôles intériorisés			a1) Contrôle par les règlements et procédures a2) Contrôles intériorisés (contrôle par les facteurs de satisfaction ; contrôle par la culture) b1) Contrôle *des* résultats b2) Contrôle personnel c) Contrôle des résultats par indicateurs « *feedforward* » (anticipation des résultats à venir)			Contrôle des résultats par indicateurs « *feedback* » (*ex-post*)	Contrôle des résultats *ex-post*	Contrôle des résultats
Pratiques	Segmentation de l'offre, grilles d'analyse de la demande, primes, formation du coordinateur,			a1) Livret d'accueil, procédures qualité a2) Critères de recrutement des intervenants ; formation continue ; socialisation organisationnelle ; référence à des valeurs professionnelles (pédagogie ; idéal-type de l'enseignant de l'Education Nationale) b1) *Scoring* qualité perçue (soutien scolaire) b2) Plannings d'intervention, visites au domicile du bénéficiaire, suivi téléphonique, remontée d'information des intervenants			↓	a) Enquêtes de satisfaction : questions fermées (taux de satisfaction) b) Enquêtes de satisfaction : questions ouvertes	Non pratiqué
				c) Indicateurs d'activité et de coût ; indicateurs commerciaux (taux de transformation des appels en visites et en contrats) ; indicateurs sur le personnel (ex : taux d'encadrement, formation ; évaluation annuelle) ; indicateurs de qualité (ex : nombre de réclamations ; délai d'attribution d'un enseignant)					

Source : auteur

Tableau 45. Les mécanismes de contrôle identifiés dans les OSAP étudiés

		Contrôle des intrants					Contrôle des processus													
							Règles et procedures				Résultat	Affectation de l'intervenant en fonction du bénéficiaire	Contrôles intériorisés							
													Critères de recrutement							
Activité	OSAP	Régime mandataire	Régime prestataire	Evaluation des besoins avec grille	Evaluation des besoins sans grille	Evaluation des attentes	sur la partie administrative	sur le contenu du travail des intervenants	sur le comportement des intervenants	Certification qualité	Résultats de l'intervenant (scoring qualité)		Diplôme	Expérience	Motivation, attitude, critères relationnels	Critères techniques	Formation	Facteurs de satisfaction au travail	Implication organisationnelle
Entretien ménager (principalement)	E7 SAP		X	?	?	X	X			X		X			X	X	?		
	E8 SAP		X	?	?	X	X	X	X	X					X		X	X	
	E12		X	?	?	X	X		X	X				X		X	X	X	X
	E13 SAP		X		X	X	p			p				X	X		X	X	
Soutien scolaire	E9	X		X		X	X			X	X		Bac +5			(X)			
	E10	X		X		X	X			X	X	X				?			
	E11	X		X		X	X			X	X	X							

	Contrôle des processus (suite)						Evaluation des résultats			
	Contrôle personnel						Qualité offerte	Qualité perçue		Impact
	Contrôle de l'intervenant				Contrôle du bénéficiaire					
Pratiques des OSAD	Pointage en temps réel	Pointage a posteriori (relevés d'heures)	Remontée d'informations du bénéficiaire et/ou des aidants	Contrôle en présence (visites de contrôle)	Remontée d'informations de l'intervenant	Contrôle en présence (visites de contrôle)	Pilotage par indicateurs de qualité offerte	Enquête qualité, questions fermées (taux de satisfaction)	Enquêtes qualité, questions ouvertes (amélioration continue)	Mesure d'impact
E7 SAP		X	X	X	(X)	(X)	X	X	X	
E8 SAP		X	X	X			X	X	X	
E12	X		X	X	**X**		?	X	X	
E13 SAP		X	X	X				p		
E9			**X**		X		?	X	?	
E10			**X**		X		X	X	X	
E11			**X**		X		?	X	?	

Légende

(X) : mécanisme peu mis en avant

X : mécanisme privilégié

p : en projet

? : information manquante

Source : auteur

Ces résultats permettent de comparer les pratiques de contrôle de la qualité dans les SAP et dans les SAD.

Le premier constat est que, comme dans les OSAD, tous les OSAP étudiés mesurent la qualité perçue et prennent en compte les attentes du client lors de la phase d'évaluation de la demande précédant la signature du contrat et la mise en place des interventions. Aussi bien les SAD que les SAP apparaissent donc comme des services fortement personnalisés, dont le contenu est en grande partie propre à chaque bénéficiaire et défini en fonction de ses attentes. Malgré la multiplication des démarches de certification sur le secteur, les possibilités de standardisation apparaissent ainsi limitées à la partie hors domicile du service. Le cœur du service n'étant pas standardisable, sauf à renoncer à la personnalisation du service, ce qui ne parait pas envisageable pour les SAD du fait de la vulnérabilité des bénéficiaires, et qui ne semble pas davantage être la tendance adoptée par les OSAP.

Les résultats confirment que la différence majeure entre le contrôle de la qualité des OSAP et celui développé par la plupart des OSAD réside dans la distinction entre le besoin formulé par le bénéficiaire (attentes) et le besoin évalué par l'organisme offreur. Si la plupart des OSAD articulent le contrôle de la qualité autour de la prise en compte conjointe des attentes et du besoin tel qu'ils l'évaluent, les OSAP étudiés axent tous leurs efforts sur la satisfaction des attentes. Une telle approche apparaît légitime pour l'entretien ménager, le bénéficiaire étant jugé apte à définir son besoin, mais elle l'est moins dans le soutien scolaire. En effet, le fait que des parents aient recours à des prestations de soutien scolaire pour leur enfant est signe d'une impuissance soit à identifier ses difficultés scolaires, soit à les résoudre, que cela soit par manque de temps ou de connaissances, manque de pédagogie, etc. Dès lors, il semble légitime pour l'OSAP non seulement d'évaluer le besoin de l'élève, ce qui est réalisé dans les cas étudiés ici, mais surtout d'aller jusqu'au bout de la logique en aidant les intervenants à répondre au besoin de l'élève, et en contrôlant réellement à la fois les progrès de l'élève et le travail de l'intervenant, y compris durant les interventions lorsque c'est nécessaire, comme le font la plupart des OSAD étudiés. Cette idée est confirmée par les critères de qualité perçue identifiés dans la section 1 de ce chapitre, qui révèlent une attention portée par les parents, bénéficiaires indirects, à la progression scolaire de leurs enfants, bénéficiaires directs. Ce principe semble cependant difficilement conciliable avec le régime juridique mandataire sous lequel interviennent la grande majorité des organismes de soutien scolaire. Les entreprises de soutien scolaire étudiées apparaissent ainsi en tension entre une volonté affichée d'améliorer

les résultats scolaires des élèves bénéficiaires et des pratiques limitées par un régime juridique peu adapté. Ce constat rejoint celui opéré au chapitre 4 concernant l'association mandataire A4, qui apparait en tension entre une conception de la qualité tournée vers la réponse aux besoins « réels » des bénéficiaires et un contrôle de la qualité davantage adapté à une satisfaction des attentes.

Enfin, l'étude des mécanismes de contrôle de la qualité utilisés par les OSAP montre que les organismes prestataires étudiés (activité d'entretien ménager) portent une attention particulière à la fidélisation et à la socialisation organisationnelle de leurs intervenants[1], contrairement aux organismes mandataires (activité de soutien scolaire). Ces pratiques, en contribuant à la stabilisation et à l'amélioration des conditions de travail des intervenants, contribuent à la professionnalisation du secteur, qui a été identifiée au chapitre 1 comme un des enjeux majeurs du secteur. D'autre part, en contribuant à réduire l'insatisfaction au travail des intervenants, elles apparaissent susceptibles de contribuer à améliorer la qualité offerte, qui constitue un autre enjeu majeur du secteur. Là encore, le régime mandataire, en cantonnant l'organisme offreur au recrutement de l'intervenant et à la gestion administrative de la relation salariale intervenant-bénéficiaire, apparaît peu adapté au développement de ces pratiques.

Synthèse de la section 3

Le processus de production des SAP comporte les mêmes étapes que celles identifiées au chapitre 4 concernant les SAD. La différence principale réside dans les étapes d'évaluation du besoin et de suivi des interventions, du fait d'une focalisation de l'OSAP sur les attentes, alors qu'en revanche la prise en compte d'un besoin éventuel du bénéficiaire évalué indépendamment des attentes formulées apparaît très limitée, sinon inexistante. Dans les OSAP étudiés, l'évaluation du besoin consiste plutôt à affiner les attentes formulées par le bénéficiaire de manière à pouvoir les traduire en un programme d'intervention, formalisé sous forme de devis.

L'analyse des représentations de la qualité mobilisées dans les SAP est réalisée à l'aide de la grille d'analyse développée au chapitre 4 : importance accordée à la dimension relationnelle

[1] Ce résultat apparaît cependant en contradiction avec certains témoignages d'intervenants dans l'entretien ménager, étudiés dans la section 2, ce qui confirme l'hétérogénéité des pratiques d'un OSAP à l'autre.

(*versus* technique) du service et positionnement par rapport à la personnalisation du service (prise en compte ou non du besoin, indépendamment des attentes formulées par le bénéficiaire). La prise en compte des différentes représentations de la qualité dans les SAP conduit à affiner l'analyse menée au chapitre 4. Ainsi, la représentation identifiée sous le nom d'« approche managériale » doit être scindée en deux approches ayant en commun le positionnement par rapport à la personnalisation du service (focalisation sur les attentes) mais se distinguant par l'importance accordée à la dimension relationnelle du service. Sont ainsi distinguées une approche « managériale relationnelle » et une approche « managériale technique » de la qualité.

D'autre part, l'étude des pratiques des OSAP étudiés en matière de contrôle de la qualité fait apparaître, outre une attention commune portée à la qualité perçue, des différences importantes entre les activités d'entretien ménager et de soutien scolaire, notamment en ce qui concerne la relation des OSAP avec les intervenants. Les OSAP d'entretien ménager ont ainsi recours à des contrôles sociaux dans le but de fidéliser les intervenants, de les former et de favoriser la socialisation organisationnelle, contrairement aux OSAP spécialisés dans le soutien scolaire. Cette différence tient davantage au régime juridique choisi par l'organisme (exclusivement mandataire pour les OSAP de soutien scolaire étudiés, exclusivement prestataire pour les OSAP d'entretien ménager étudiés) qu'à l'activité elle-même. Ces pratiques apparaissent susceptibles de contribuer à la fois à la professionnalisation des intervenants et à l'amélioration de la qualité de service, qui constituent deux enjeux majeurs du secteur des services à la personne.

Enfin, l'analyse des représentations de la qualité et des pratiques de contrôle de la qualité des OSAP de soutien scolaire révèle un paradoxe par rapport aux attentes des bénéficiaires identifiées dans la section 1. En effet, alors que les parents d'élèves bénéficiant de cours de soutien scolaire font des progrès scolaires de leurs enfants l'un des principaux critères d'évaluation de la qualité, le contrôle de la qualité exercé par les OSAP étudiés pour cette activité n'apparaît pas suffisant pour contribuer véritablement à cet objectif. Le régime mandataire apparaît ainsi peu adapté à l'enjeu des activités de soutien scolaire, car le mandat confié à l'OSAP ne lui permet pas de développer des pratiques de contrôle de la qualité offerte susceptibles de contribuer à la progression scolaire des élèves, au-delà de la satisfaction de leurs parents vis-à-vis de l'intervenant.

Conclusion du chapitre 5

Dans le prolongement de l'étude conduite au chapitre 4 sur le contrôle de la qualité dans les activités d'aide à domicile (SAD), l'étude complémentaire présentée dans ce chapitre s'est appuyée sur l'analyse croisée des points de vue des bénéficiaires, des intervenants et des dirigeants d'organismes offreurs dans deux activités de services à la personne, l'entretien ménager et le soutien scolaire à domicile.

L'étude des témoignages de bénéficiaires de SAP (section 1) révèle peu de différences avec les critères de qualité perçue identifiés dans les activités de SAD. Dans l'entretien ménager comme dans le soutien scolaire, la qualité est évaluée par les bénéficiaires à l'aune de critères portant d'une part sur l'organisme offreur, d'autre part sur l'intervenant. L'évaluation de la qualité porte sur la dimension technique du service, mais aussi sur la dimension relationnelle, y compris dans l'activité d'entretien ménager, pourtant considérée comme principalement technique (cible matérielle, participation du client réduite à l'expression des attentes).

L'analyse du point de vue des intervenants (section 2) montre des différences importantes entre les activités de ménage et de soutien scolaire. Ainsi, la flexibilité du temps de travail parait mal vécue par la plupart des intervenants de l'entretien ménager dont c'est l'activité principale, contrairement à la plupart des intervenants en soutien scolaire qui exercent cette activité en complément d'une autre activité principale. Les problématiques liées à précarité de l'emploi et à la pénibilité (liée notamment au fait d'intervenir chez de nombreux bénéficiaires), rapprochent ainsi les situations des intervenants dans l'entretien ménager et des intervenants en SAD. En revanche en matière de contenu du travail et de relations avec les bénéficiaires, les activités de SAD ressemblent davantage aux activités de soutien scolaire, car elles interviennent sur une cible humaine mobilisée comme ressource dans le processus de production, contrairement aux activités de ménage.

L'étude du processus de servuction des activités de SAP (section 3) révèle une grande ressemblance avec celui des SAD, à l'exception du contenu des étapes d'évaluation de la demande du bénéficiaire et de suivi des interventions. L'analyse des représentations de la qualité identifiées à partir des discours des dirigeants d'OSAP conduit à affiner la typologie

proposée dans le chapitre 4. Au sein de l'approche qualifiée de « managériale » ont ainsi été distinguées deux approches, l'une privilégiant la dimension relationnelle de l'activité (approche « managériale relationnelle »), l'autre privilégiant la dimension technique (approche « managériale technique »).

L'étude des pratiques de contrôle de la qualité des OSAP met en exergue des différences importantes entre les organismes de soutien scolaire et ceux intervenant dans l'entretien ménager. Le contrôle exercé par les OSAP de soutien scolaire apparaît peu adapté à une contribution aux progrès scolaires des élèves bénéficiant des interventions, cet objectif ressortant pourtant de manière claire dans les témoignages de leurs parents (bénéficiaires indirects) présentés dans la section 2. L'interprétation proposée est liée au choix du régime juridique par les OSAP de soutien scolaire, qui s'est porté majoritairement à l'échelle du secteur sur le régime mandataire, qui restreint la possibilité pour l'OSAP d'influencer le déroulement des interventions. A l'inverse, les OSAP étudiés dans l'activité d'entretien ménager ont tous opté pour le régime prestataire. La plupart de ces OSAP, à l'instar des OSAD dont la représentation de la qualité s'inscrit dans l'approche « sociale » identifiée au chapitre 4, développent des pratiques de fidélisation, de formation et de socialisation organisationnelle. Ces pratiques apparaissent susceptibles de contribuer non seulement à la qualité offerte, mais aussi à la professionnalisation des intervenants, ces deux éléments étant des enjeux majeurs du secteur des services à la personne.

Chapitre 6. Discussion : quel contrôle, pour quelle qualité ?

Introduction au chapitre 6

Les deux premiers chapitres de cette seconde partie de la thèse étaient consacrés à la présentation des résultats de la recherche empirique portant sur les pratiques de contrôle de la qualité des organismes de SAD et de SAP (respectivement chapitres 4 et 5).
L'objet du présent chapitre est de mettre ces résultats en perspective de manière à les positionner par rapport à l'état des connaissances existantes, en particulier dans les courants de recherche sur la qualité des services et sur le contrôle organisationnel.
Ce chapitre est organisé autour d'une synthèse des résultats (Section 1) et de leur discussion par rapport à la littérature (Section 2).

Section 1. Synthèse des résultats

La recherche empirique réalisée a permis de dégager plusieurs résultats contribuant à répondre à la question de recherche centrale de cette thèse. Avant d'étudier la contribution théorique de ces résultats, il convient d'en présenter une synthèse (I) et d'apprécier dans quelle mesure ils sont généralisables et transférables (II).

I. Les principaux résultats

La présentation des principaux résultats de la recherche empirique peut être organisée autour de quatre points principaux : la compréhension du processus de production des services à la personne (I.1), l'identification des critères de qualité perçue de ces activités (I.2), les représentations de la qualité des dirigeants d'organismes offreurs (I.3) ainsi que leurs pratiques en matière de contrôle de la qualité (I.4). D'autres résultats complémentaires peuvent également être soulignés (I.5).

I.1. Le processus de production des services à la personne

L'un des objectifs relatifs à la recherche empirique consistait à identifier les étapes du processus de production des services à la personne, en tenant compte des différences éventuelles entre les différentes activités, en particulier d'une part les services aux personnes dépendantes (SAD) et d'autre part les autres activités (SAP). L'un des résultats de la recherche empirique réside dans la contribution à la compréhension de ce processus. Sept étapes ont été ainsi été identifiées et peuvent être associées aux trois phases du processus de contrôle : traitement des intrants et définition des objectifs, contrôle des processus et contrôle des résultats (Tableau 46, page suivante).

Les résultats empiriques montrent que le processus de production s'articule autour des mêmes étapes dans les activités de SAD et de SAP ; en revanche leur contenu diffère. En effet, la plus grande vulnérabilité des bénéficiaires dans les SAD impose un niveau d'exigence plus grand vis-à-vis de la qualité offerte. La principale différence entre les processus de production des SAD et des SAP réside en fait dans la distinction entre les attentes formulées par le bénéficiaire et les besoins identifiés par l'organisme offreur et/ou des tiers (aidants familiaux ou médico-sociaux) indépendamment des attentes formulées par le bénéficiaire. Pour l'organisme offreur, l'objectif consistant à répondre à ces besoins influence toutes les étapes du processus de production, en particulier l'évaluation des besoins et attentes du bénéficiaire, la mise en place de la prestation et le suivi des interventions.

Tableau 46. Synthèse sur le processus de production des services à la personne (SAD et SAP)

	Etape	Objectif pour l'organisme offreur	Acteur clé	Critères de qualité perçue	Différences SAD / SAP
INTRANTS	(1) Accueil du bénéficiaire	Faciliter l'accès du bénéficiaire et l'informer	- Personnel d'accueil - Coordinateur	Accessibilité du service, qualité relationnelle de l'accueil	Point d'accueil physique (plages horaires de présence, permanence téléphonique) et information sur l'offre obligatoires (SAD).
	(2) Evaluation des besoins / attentes	Déterminer les attentes et éventuellement les besoins du bénéficiaire pour proposer une prestation adaptée ; éventuellement décourager des profils ou attentes non adaptés au service conçu	- Coordinateur	- Caractéristiques de l'offre de service - Articulation avec les financements publics	- Prise en compte des attentes exclusivement dans les SAP. - Evaluation conjointe des attentes du bénéficiaire (+ aidants) et des besoins + Articulation avec les évaluations de besoins liées aux financements spécifiques (APA, PCH, etc.) (SAD) - Coordinateur : diplôme ou expérience de 3 ans minimum dans le secteur médico-social (SAD)
	(3) Contractua-lisation	Parvenir à un accord avec le bénéficiaire sur le contenu de la prestation, concrétisé par la signature d'un contrat	- Coordinateur - Bénéficiaire (direct et/ou indirects)	- Information sur le contenu et les modalités de la prestation - Pratiques commerciales	Devis pour des montants supérieurs à 100 € TTC / mois dans les SAD + remise du livret d'accueil obligatoires
PROCESSUS	(4) Mise en place de la prestation	Programmer les interventions ; affecter un intervenant ; satisfaire les attentes / répondre aux besoins ; faire démarrer les interventions rapidement	Coordinateur	- Satisfaction de la demande - Délai de mise en place des interventions	- Intervenants : diplôme ou expérience de 3 ans ou formation continue dans le secteur médico-social + entretien d'embauche obligatoires + accompagnement (formation continue, groupes d'échange de pratiques, entretiens individuels, sensibilisation aux risques, aux bonnes pratiques, à la déontologie) (SAD)
	(5) Déroule-ment des interven-tions	Assurer la stabilité des interventions dans le temps ; Orienter le comportement de l'intervenant avant l'action	- Coordinateur - Intervenant	- Stabilité et flexibilité des interventions (respect des créneaux, maintien du même intervenant) ; qualité relationnelle de l'OASP - Qualité technique et relationnelle de l'intervenant	- Cahier de liaison au domicile du bénéficiaire obligatoire (SAD) - Continuité des interventions obligatoire + dispositif de traitement des situations d'urgence (SAD)
	(6) Suivi des interven-tions	- Contrôler le respect du programme des interventions et traiter les exceptions - Contrôler le comportement de l'intervenant lors de la prestation ; - Détecter l'évolution des attentes et / ou besoins du bénéficiaire	- Coordinateur - Intervenant - Bénéficiaire (direct et/ou indirects)	- Respect des engagements - Réactivité - Résolution des dysfonctionnements - Fiabilité de la prise en charge des démarches administratives - Gestion du personnel	- Suivi continu de l'évolution des besoins du bénéficiaire (SAD) - Réévaluation des besoins du bénéficiaire annuelle obligatoire (SAD) - Traitement et traçabilité des réclamations obligatoires (SAD) - Signalement des situations de maltraitance obligatoire (SAD)
RÉ-SUL-TATS	(7) Mesure de qualité offerte / perçue	- Mesurer la qualité perçue - Mesurer la qualité offerte - Identifier et mettre en œuvre des pistes d'amélioration de la qualité	- Dirigeant (et/ou resp. qualité) - Bénéficiaire		- Charte qualité + contrôle annuel de son respect obligatoires (SAD) - Enquête de qualité perçue annuelle obligatoire - Evaluation externe ou certification qualité obligatoire pour le renouvellement de l'agrément tous les 5 ans (SAD)

Source : auteur (résultats empiriques + cahier des charges de l'agrément qualité)

I.2. Les critères de qualité perçue dans les services à la personne

Un autre objectif de cette recherche empirique consistait à prendre en compte le point de vue des bénéficiaires de services à la personne sur la qualité de ces services, tant dans les SAD que les SAP. Un second résultat réside ainsi dans l'identification des critères de qualité perçue des bénéficiaires de services à la personne (Tableau 47, page suivante). Ce résultat est basé sur l'analyse des témoignages de ces bénéficiaires dans le cadre de la commentographie.

L'évaluation de la qualité perçue des services à la personne associe des critères se rapportant à l'organisme offreur et des critères relatifs à l'intervenant. Dans les deux cas, les dimensions technique et relationnelle du service sont évaluées. L'image de l'organisme offreur et de l'intervenant telle que la perçoit le bénéficiaire apparaît également susceptible d'influencer son jugement sur la qualité perçue. Un résultat important réside dans la distinction entre le bénéficiaire direct et d'éventuels bénéficiaires indirects. Cette distinction est pertinente dans les SAD à destination de personnes très dépendantes bénéficiant d'une aide généralement familiale, ainsi que pour certains SAP. Les aidants familiaux (SAD) et les parents (soutien scolaire et garde d'enfants) sont alors des bénéficiaires indirects du service, et se substituent au bénéficiaire direct (personne aidée, élève, enfant gardé), pour évaluer la qualité. Ils complètent alors leur propre jugement sur la qualité de l'organisme offreur et de l'intervenant par le recueil du point de vue du bénéficiaire direct, en particulier vis-à-vis de l'intervenant.

Tableau 47. Synthèse des critères de qualité perçue des bénéficiaires (SAD et SAP)

Qualité perçue	Vis-à-vis de l'organisme offreur	Vis-à-vis de l'intervenant	Différences SAD / SAP
Critères techniques	- Offre de service (étendue de l'offre, articulation avec les financements publics, accessibilité, prix) - Mise en place (délai, adaptation à la demande), stabilité (respect du planning, maintien du même intervenant, remplacement en cas d'absence) et flexibilité des interventions (possibilité de modifier ponctuellement ou définitivement le planning) - Simplicité d'utilisation (par ex. : outils fournis par l'OASP pour le pointage et/ou la rémunération des intervenants) - Suivi des interventions (contrôle de l'intervenant, réactivité, respect des engagements, capacité à résoudre les dysfonctionnements) - Fiabilité des démarches administratives (critère d'insatisfaction plutôt que de satisfaction) - Gestion du personnel intervenant (formation, conditions de travail)	- Assiduité et ponctualité - Adaptation du travail à la demande - Efficacité (résultats tangibles, ex. : propreté pour l'entretien ménager, évolution des notes pour le soutien scolaire, repas servi chaud ou erreur dans les médicaments pour les SAD) - Qualification et compétence	- Distinction bénéficiaire direct / indirect pertinente dans les SAD (aidants des personnes très dépendantes) et certains SAP (parents des élèves dans le soutien scolaire et des enfants gardés dans la garde d'enfants) : le bénéficiaire évalue lui-même la qualité technique et prend généralement en compte le point de vue du bénéficiaire direct (personne aidée, élève, enfant gardé) sur des critères surtout relationnels - Pratiques commerciales parfois jugées abusives (SAP)
Critères relationnels	- Attitude du coordinateur (courtoisie, patience) - Capacité à inspirer confiance	- Attitude (chaleur humaine, écoute, motivation, serviabilité, gentillesse, conscience professionnelle, comportements non-professionnels, ex. utilisation du téléphone à des fins personnelles pendant l'intervention...) - Capacité à construire un lien social et à inspirer confiance	Le lien social développé entre le bénéficiaire et l'intervenant semble plus fort dans les SAD (amitié, confiance)
Image	- Image perçue influencée par la communication externe de l'organisme offreur - Image perçue de l'organisme offreur liée au statut juridique (priorité accordée profits chez les entreprises, dans les représentations de certains bénéficiaires)	- Professionnalisme (notion ambigüe) - Référence aux idéaux-types des métiers (ex : enseignant de l'Éducation Nationale, assistante maternelle diplômée)	- L'image perçue de l'OASP concerne surtout les SAP

Source : auteur (résultats empiriques)

I.3. Les représentations de la qualité dans les services à la personne

Cette recherche empirique avait également pour ambition d'étudier la définition de la qualité de service du point de vue des organismes offreurs, en tenant compte d'éventuelles différences entre SAD et SAP. L'analyse des représentations de la qualité des dirigeants des organismes offreurs étudiés, aboutissant à l'identification de trois approches dominantes de la qualité, constitue ainsi un autre résultat de cette recherche (Tableau 48).

Tableau 48. Les approches dominantes de la qualité chez les dirigeants d'organismes offreurs de services à la personne

		Dimension du service privilégiée	
		Dimension relationnelle	Dimension technique
Objectif privilégié en matière de qualité de service	Réponse aux besoins évalués	**Approche sociale** Activités : SAD	Représentations de la qualité en tension entre approche sociale et approche managériale technique (ex. : SAD en régime mandataire)
	Satisfaction des attentes exprimées	**Approche managériale relationnelle** Activités : SAD principalement	**Approche managériale technique** Activités : SAP (entretien ménager, soutien scolaire)

Source : auteur

La distinction de ces trois approches de la qualité chez les dirigeants d'organismes offreurs a été réalisée en croisant deux variables : la dimension du service privilégiée (relationnelle ou technique) et l'objectif privilégié en matière de qualité de service (réponse aux besoins du bénéficiaires ou satisfaction de ses attentes).

L'approche qualifiée de « sociale » regroupe les représentations de la qualité identifiées dans les discours des dirigeants de certains OSAD, toutes formes juridiques confondues (CCAS, associations et entreprises). Ces discours ont en commun de mettre en avant l'aspect relationnel de l'activité pratiquée, ainsi que la volonté de détecter et de répondre aux besoins des bénéficiaires, indépendamment des attentes formulées par ces derniers et/ou leurs aidants.

L'approche qualifiée de « managériale relationnelle » émerge principalement des représentations de la qualité identifiées dans les discours des dirigeants de certains OSAD, qui mettent en avant d'une part la dimension relationnelle du service, et d'autre part la satisfaction

des attentes des bénéficiaires, sans faire de référence notable à d'éventuels besoins indépendants de ces attentes. La représentation de la qualité de la responsable qualité d'une entreprise proposant des SAD et des SAP distinguer ces deux activités en fonction du critère besoins / attentes mais pas en ce qui concerne la dimension relationnelle. Sa représentation de la qualité pour l'activité de SAP s'inscrit ainsi dans l'approche managériale relationnelle de la qualité.

Les représentations de la qualité mettant en avant d'une part la dimension technique du service et d'autre part l'objectif de satisfaction des attentes des bénéficiaires, sans faire référence à d'éventuels besoins indépendants de ces attentes formulées, s'inscrivent dans une approche qualifiée de « managériale technique » de la qualité. Ces représentations émerges des discours d'une part de dirigeants d'OSAP proposant principalement des services d'entretien ménager sous le régime prestataire, d'autre part de dirigeants d'OSAP spécialisés dans l'activité de soutien scolaire à domicile sous le régime mandataire.

Enfin, la représentation de la qualité de la dirigeante d'une association spécialisée dans les activités de SAD délivrées sous le régime mandataire apparaît en tension entre les approches sociale et managériale technique. Ce paradoxe a été expliqué par le régime juridique choisi par cette association, le mode mandataire semblant peu adapté à une organisation garantissant la réponse aux besoins des bénéficiaires dépendants.

Le propre d'une taxonomie est de simplifier la réalité en proposant une grille d'analyse synthétique. La typologie des approches dominantes de la qualité proposée ici présente cette limite car sa construction repose sur les traits identifiés comme dominants dans les discours analysés, comme l'indique le terme « privilégié(e) » adopté pour décrire les variables. Pour cette raison, cette typologie rend compte de manière imparfaite de certaines nuances ou zones de flou apparaissant dans les discours étudiés. Ainsi, certaines représentations de la qualité sont apparues en tension d'une part entre les approches sociale et managériale relationnelle, d'autre part entre les approches managériale relationnelle et managériale technique. D'autre part, le fait que certains discours mettent l'accent sur la dimension relationnelle du service ne signifie pas nécessairement qu'ils négligent pour autant sa dimension technique. Parmi les représentations de la qualité regroupées au sein de l'approche sociale, certaines présentent ainsi une conception équilibrée entre les dimensions technique et relationnelle de la qualité des SAD.

I.4. Les pratiques de contrôle de la qualité des organismes de services à la personne

A l'issue de l'étude de la littérature, trois propositions ont été formulées au chapitre 3 comme éléments de réponse partielle à la question de recherche (« comment contrôler la qualité des services à la personne ? ») devant être confrontés au terrain (Encadré 11).

Encadré 11. Rappel des trois propositions sur le contrôle de la qualité des services à la personne formulées à l'issue de la revue de littérature

P1 : le contrôle de la qualité des services à la personne est hybride en ce qu'il résulte d'une combinaison de modes de contrôle ;

P2 : Le contrôle de la qualité des services à la personne résulte de l'interaction de plusieurs acteurs internes et externes à l'organisme offreur ;

P3 : La définition et le contrôle de la qualité des services à la personne varient selon l'activité considérée.

Source : auteur

La recherche empirique a permis d'identifier les mécanismes et modes de contrôle mis en œuvre par les organismes offreurs de SAD et de SAP pour contrôler la qualité des prestations délivrées. Les résultats montrent une utilisation complémentaire de plusieurs modes de contrôle à des moments différents du processus de production et du processus de contrôle (Tableau 49, page suivante).

La proposition P1 est donc validée par les résultats de la recherche empirique.

Les résultats montrent également que les différents modes de contrôle mobilisent différents acteurs : le dirigeant (et/ou le responsable qualité) et le coordinateur de l'organisme offreur, l'intervenant[1], le bénéficiaire direct et/ou le(s) bénéficiaire(s) indirect(s)[2] ainsi que, dans certains cas pour les SAD, les équipes des Conseils généraux qui réalisent les évaluations de besoins (financements APA et PCH, ASE).

Les résultats de la recherche empirique valident donc également la proposition P2.

[1] Qui est membre de l'organisme offreur ou non, selon que la prestation est réalisée sous le régime prestataire ou mandataire

[2] Aidants familiaux et/ou médico-sociaux dans les SAD, parents dans le soutien scolaire et la garde d'enfants

Tableau 49. Les modes de contrôle de la qualité des services à la personne

Moments du contrôle	Objectifs	Modes de contrôle						Acteurs clés	Différence SAD/SAP
		Contrôle par les règles et procédu-res	Contrôle *par les* / *des* résultats	Contrôles intério-risés	Contrôle personnel direct en présence ponctuel et/ou indirect à distance	Contrôle personnel à distance délégué au bénéfi-ciaire	Contrôle personnel à distance délégué à l'interve-nant		
Intrants	Déterminer les attentes et besoins du bénéficiaire	X		X				Coordinateur	Participation des équipes médico-sociales des Conseils généraux pour les financements APA et PCH (SAD)
Processus	Orienter le comportement de l'intervenant	X	(X)	X				Dirigeant / resp. qualité Intervenant (auto-contrôle)	Contrôle *par les* résultats peu pratiqué dans les SAD ; Contrôle *des* résultats pratiqué dans le soutien scolaire (*scoring* des intervenants selon la satisfaction des bénéficiaires)
	Contrôler le comportement de l'intervenant lors de la prestation				X	X		Coordinateur Bénéficiaire	Pas de contrôle en présence dans le soutien scolaire en mandataire
	Contrôler l'évolution des besoins / des attentes du bénéficiaire				X		X	Coordinateur Intervenant Aidants familiaux médico-sociaux	Finalité différente dans les SAD (suivi de l'évolution des besoins du bénéficiaire) et dans les SAP* (suivi de la satisfaction des attentes)
	Piloter les processus clés		X					Dirigeant / responsable qualité	Surtout pratiqué par les entreprises (SAD et SAP) ; les associations sous le régime de l'autorisation (SAD) calculent des indicateurs à la demande des financeurs (Conseils généraux)
Résultats	Mesurer la qualité offerte		X					Dirigeant / responsable qualité	
	Mesurer la qualité perçue et identifier des pistes d'amélioration de la qualité		X					Dirigeant / responsable qualité Bénéficiaire	Les enquêtes qualité sont obligatoires dans les SAD et semblent pratiquées dans la plupart des OSAP de taille significative

* Dans le soutien scolaire, les remontées d'informations concernant la progression de l'élève suivi ne semblent pas exploitées par les OSAP mandataires

Source : auteur

Les résultats empiriques appellent une position nuancée par rapport à la proposition P3. Concernant la définition de la qualité, l'analyse en termes de représentations de la qualité des dirigeants d'organismes offreurs conduit à nuancer l'idée selon laquelle la définition de la qualité dépendrait de l'activité considéré. Le positionnement du dirigeant par rapport aux deux critères qui définissent sa représentation de la qualité ne semble pas uniquement lié au type d'activité proposée par l'organisme offreur. Ainsi les représentations de la qualité de certains dirigeants d'OSAD s'inscrivent-elles dans l'approche sociale, alors que d'autres correspondent à l'approche managériale relationnelle ou encore, plus rarement, à l'approche managériale technique. En revanche, toutes les représentations de la qualité identifiées comme s'inscrivant dans l'approche sociale sont celles de dirigeants d'OSAD.

Concernant les pratiques de contrôle de la qualité, les différences observées ne semblent pas uniquement liées à l'activité considérée. Ainsi la plupart des OSAD et les OSAP étudiés qui proposent des prestations d'entretien ménager présentent la caractéristique commune de favoriser les contrôles intériorisés, contrairement aux OSAP de soutien scolaire étudiés. En termes de caractéristiques du service, le soutien scolaire est pourtant plus proche des SAD que l'entretien ménager (cible humaine dont la participation est requise pour la réalisation de la prestation). Une partie des différences observées entre les pratiques de contrôle de la qualité des différents organismes offreurs semble en fait liée au régime juridique choisi. En effet, la majorité est OSAD étudiés ainsi que tous les OSAP d'entretien ménager étudiés interviennent principalement sous le régime prestataire, tandis que les organismes de soutien scolaire étudiés interviennent sous le régime mandataire. Les pratiques de contrôle de la qualité de ces organismes de soutien scolaire présentent plusieurs caractéristiques communes avec le seul OSAD étudié qui intervient aussi exclusivement sous le régime mandataire (l'association A4). Ces organismes ont par exemple en commun de ne pas réaliser de visite de suivi au domicile des bénéficiaires et de ne quasiment pas recourir aux contrôles intériorisés, le régime mandataire étant peu adapté à ces pratiques de contrôle de la qualité.

Ainsi, la définition de la qualité et les pratiques de contrôle semblent davantage liées d'une part au régime juridique choisi (prestataire ou mandataire) et d'autre part à la représentation de la qualité du dirigeant de l'organisme, plutôt qu'à l'activité proposée.

Les résultats empiriques tendent ainsi à invalider la proposition P3.

D'autre part, les résultats concernant les pratiques de contrôle montrent une utilisation inégale du contrôle par les règles et procédures. Certains dirigeants d'organismes offreurs ont recours à ce type de contrôle y compris pour encadrer le travail des intervenants au domicile des bénéficiaires, alors que d'autres dirigeants considèrent qu'il n'est pas possible de formaliser le contenu des interventions. Le contrôle *par les* résultats est peu utilisé pour contrôler les intervenants, à l'exception de deux OSAD qui ont mis en place un système de primes qualité pour leurs intervenants. Le contrôle *des* résultats est pratiqué à des degrés divers. Ainsi la mesure de la qualité offerte est pratiquée par certaines entreprises de SAD et de SAP ainsi que par certaines associations de SAD autorisées, à la demande du Conseil général qui les finance. La mesure de qualité perçue est en revanche généralisée aussi bien dans les SAD que dans les SAP. Le contenu des enquêtes de qualité perçue et les objectifs qui y sont assignés semblent en revanche varier sensiblement selon les organismes.

Le contrôle personnel, qu'il soit direct ou délégué, joue un rôle important dans le contrôle des interventions. Avec les contrôles intériorisés, il semble le plus adapté pour assurer le contrôle à distance des intervenants comme des bénéficiaires. Le rôle de la confiance organisme offreur-intervenant apparaît limité, ou du moins il est peu mentionné dans le discours des dirigeants.

Enfin, les résultants montrent une absence totale de recours à des mesures d'impact dans les SAD comme dans les SAP.

I.5. Autres résultats

D'autres résultats ont émergé de la recherche empirique.

L'analyse du point de vue des intervenants montre que les pratiques concernant l'organisation des prestations (outils et procédures encadrant le déroulement des interventions ; gestion des plannings d'interventions) choisis par organismes offreurs influencent directement les conditions de travail des intervenants, parfois de manière favorable (par exemple en favorisant la circulation d'informations), mais souvent de manière perçue comme défavorable (par exemple le fait qu'un intervenant dans l'entretien ménager doive multiplier les déplacements non seulement entre les domiciles des bénéficiaires, mais également vers les locaux de l'OSAP).

La recherche empirique montre également des positions contrastées vis-à-vis des certifications qualité. Si la majorité des organismes offreurs étudiés ont obtenu une

certification qualité, sont engagés dans une telle démarche ou envisagent de le faire, de nombreux dirigeants ou responsables qualité soulignent les limites de telles démarches.

La comparaison des pratiques de contrôle d'organismes intervenant sous le régime prestataire et d'organismes mandataires suggère une moindre capacité de ces derniers à contrôler la qualité de service, du fait de contraintes juridique qui restreignent leur marge de manœuvre. Le régime mandataire apparaît ainsi particulièrement inadapté aux SAD, d'une part parce que le statut d'employeur parait peu compatible avec la situation d'une personne dépendante, d'autre part parce ce régime juridique limite pour l'organisme offreur la possibilité d'influencer la qualité de service. Dans le cas du soutien scolaire, si l'objectif d'un organisme offreur est de contribuer à l'amélioration du niveau scolaire de l'élève suivi, le régime mandataire apparaît également peu adapté.

L'étude du rôle des financeurs, limitée au contrôle exercé par les Conseil généraux sur certaines associations avec lesquelles ils ont conclu des conventions, montre deux tendances en termes de contrôle de la qualité. Ce contrôle prend d'une part une forme administrative, les associations conventionnées ayant pour obligation de produire chaque année des rapports financiers et des rapports articulés autour d'indicateurs d'activité et de structure. Ce type de contrôle apparaît peu susceptible d'influencer la qualité des services délivrés par les associations conventionnées. En revanche, le deuxième type de contrôle prend la forme d'une participation financière à des actions de formation, à l'organisation de groupes d'analyse de pratiques et de groupes de parole avec des psychologues, à la mise en place d'outils (télépointage par exemple), ou encore de démarches de certification. Cette forme de contrôle semble plus à même de contribuer à l'amélioration des pratiques de ces organismes et de leurs intervenants, et ainsi d'influencer positivement la qualité de service.

II. La validité externe des résultats

Compte tenu du dispositif adopté et conformément à l'analyse présentée au chapitre 3, la généralisation statistique des résultats obtenus à l'ensemble de la population ne faisait pas partie des objectifs de cette recherche. Un objectif de généralisation analytique était en revanche envisagé. Les résultats obtenus en matière d'identification du processus de production, des représentations de la qualité et des pratiques de contrôle apparaissent

analytiquement représentatifs de la population étudiée pour ce qui concerne l'activité de SAD, ce point étant à nuancer pour l'entretien ménager et le soutien scolaire compte tenu du fait que tous les organismes étudiés pour chacune de ces deux activités interviennent sous un même régime juridique (prestataire pour les organismes d'entretien ménager, mandataire pour les organismes de soutien scolaire). Or d'une part les résultats obtenus montrent une grande influence du mode d'intervention (mandataire ou prestataire) sur les représentations de la qualité et les pratiques de contrôle, et d'autre part les organismes étudiés pour ces deux segments ne sont pas intégralement représentatifs, analytiquement toujours, de l'ensemble de la population. Ainsi, certaines grandes entreprises spécialisées dans l'entretien ménager interviennent sous le régime mandataire. Dans le cas du soutien scolaire, si la plupart des entreprises ont opté pour le régime mandataire, il existe des exceptions notables.

Concernant la transférabilité des résultats, il a été précisé dans le chapitre 3 qu'elle était potentiellement limitée du fait à la fois d'une forte spécificité des activités de services à la personne et de leur fort ancrage dans un contexte historique, juridique, social et culturel particulier.

La transférabilité partielle de certains résultats semble cependant pouvoir être envisagée.

Ainsi la réflexion sur les représentations de la qualité, articulées autour d'une part de la prise en compte de la notion de besoin et d'autre part de l'importance de la dimension relationnelle, semble pouvoir être étendue à d'autres types de services, dont certaines activités de services à la personne sont d'ailleurs des formes dérivées. Ainsi, la distinction entre besoins et attentes est pertinente dans les activités de soin médical, de même que dans l'enseignement public, et plus généralement dans la plupart des services publics. Ragaigne (2010) identifie ainsi des pratiques d'évaluation des besoins sociaux et de mesure de la satisfaction dans les services publics locaux. D'autre part, la réflexion autour de la place de la dimension relationnelle dans l'évaluation de la qualité perçue, voire dans la production du service, y compris dans des activités traditionnellement considérées comme principalement techniques (l'entretien ménager à domicile), semble pouvoir être mobilisée dans d'autres contextes de service dès lors qu'ils présentent un point de contact humain avec les consommateurs.

La réflexion en termes de modes de contrôle de la qualité semble également pouvoir être mobilisée de manière fructueuse dans d'autres contextes de service. La mise en évidence des apports du contrôle personnel à distance et des contrôles intériorisés d'une part dans des situations de contrôle à distance, d'autre part lorsque le contrôle par les règles et procédures et

par les résultats est peu adapté, semble pouvoir enrichir la réflexion sur le contrôle de la qualité des services, et plus généralement sur le contrôle des services.

Synthèse de la section 1

Les principaux résultats empiriques concernant l'identification des critères de qualité perçue dans les services à la personne, la compréhension du processus de production de ces activités, l'identification de trois grandes approches en matière de représentations de la qualité, ainsi que la synthèse des pratiques de contrôle de la qualité déployées par les organismes offreurs de services à la personne. D'autres résultats peuvent également être soulignés, en particulier l'influence des pratiques des organismes offreurs sur les conditions de travail des intervenants, la perception des dirigeants d'organismes offreurs sur les démarches de certification qualité, ainsi que le rôle joué par certains financeurs publics, en particulier les Conseils généraux, dans le contrôle de la qualité de service.

L'évaluation de la validité externe des résultats indique une assez bonne possibilité de généralisation analytique des résultats obtenus concernant les activités de SAD à l'ensemble de la population étudiée, cette possibilité apparaissant plus incertaine dans le cas des SAP étudiés du fait de l'absence de certains profils d'organismes offreurs dans les données collectées. En matière de transférabilité des résultats, l'évaluation doit être réalisée de manière différenciée. Certains résultats apparaissent fortement contextualisés, d'autres semblent pouvoir être transférés à d'autres types de services. La réflexion sur les représentations de la qualité semble par exemple pouvoir être utilisée concernant certains services publics. Enfin, l'approche en termes de modes de contrôle pour aborder la gestion de la qualité de service apparaît fructueuse et susceptible d'être mobilisée dans la plupart des services.

Au terme de cette synthèse des résultats obtenus et de l'examen de leur validité externe, il convient de les mettre en perspective en étudiant leur contribution théorique.

Section 2. Retour sur la littérature

La discussion des résultats à la lumière de l'état des connaissances théoriques peut être organisée autour de trois axes : le concept de qualité de service (I), les conventions de qualité (II) et la contribution du contrôle organisationnel à la gestion de la qualité de service (III).

I. Retour sur le concept de qualité de service

A partir du cas des services à la personne, cette recherche propose d'enrichir la conceptualisation de la qualité perçue (I.1). Les résultats montrent d'autre part la nécessaire articulation entre qualité offerte et qualité perçue lorsqu'il s'agit de répondre à des besoins plutôt que de satisfaire uniquement des attentes (I.2).

I.1. La conceptualisation de la qualité perçue

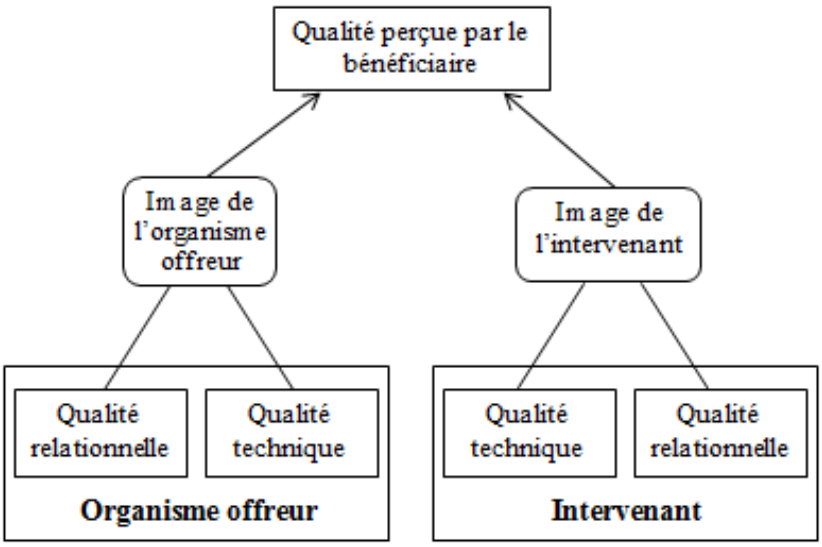
Le volet empirique de la présente recherche contribue à la réflexion théorique relative à la problématique de la qualité de service, dont la première section du chapitre 2 a montré qu'il s'agissait d'un courant de recherche ayant fait l'objet d'un foisonnement de travaux, principalement en ce qui concerne la qualité de service perçue. Les résultats confirment l'intérêt de la représentation conceptuelle de cette qualité proposée par Grönroos (1984) et déclinée au plan empirique notamment par Kang et James (2004) et Brady et Cronin (2001), avec quelques modifications dans ce dernier cas. Les résultats de la présente recherche confirment ces approches distinguant d'une part l'évaluation par le client du résultat technique du service délivré et d'autre part une dimension représentant la manière dont le service est délivré. Ils confirment également l'influence de l'image perçue du prestataire sur l'évaluation de la qualité par le consommateur[1]. Il convient cependant d'apporter quelques nuances. D'une part, la distinction conceptuelle proposée par Grönroos (1984) entre qualité technique et qualité fonctionnelle apparaissant peu claire en raison d'un flou entourant le contenu de la dimension fonctionnelle, celle-ci a été limitée dans le cadre de cette recherche aux caractéristiques relationnelles du service, c'est-à-dire l'interaction entre le consommateur du service et le personnel en contact du prestataire de service. D'autre part, la dimension « environnement » de la qualité perçue proposée notamment par Brady et Cronin (2001) n'a

[1] Cette dimension n'est pas prise en compte par Brady et Cronin (2001)

pas été retenue car elle apparaissait peu pertinente dans le cas des services à la personne, réalisés essentiellement hors des murs du prestataire, et principalement au domicile du consommateur. L'analyse des critères de qualité perçue au travers des témoignages de bénéficiaires souligne toutefois l'importance de l'accessibilité géographique et/ou téléphonique de l'organisme offreur : cet élément a été inclus dans la dimension technique du service. Enfin, de par la nature-même des activités étudiées et notamment leur organisation spatiale répartie entre l'organisme offreur et le domicile du bénéficiaire, il apparaît nécessaire dans le cas des services à la personne d'inclure dans la conceptualisation de la qualité perçue une distinction entre une évaluation de la qualité de l'organisme offreur et une évaluation de la qualité de l'intervenant. De même, la distinction entre deux niveaux de consommateurs, le bénéficiaire direct et le(s) bénéficiaire(s) indirect(s), pertinente dans certaines activités de services à la personne (en particulier les SAD à destination de personnes très dépendantes, le soutien scolaire et la garde d'enfants), conduit à complexifier la conceptualisation de la qualité perçue dans ces activités.

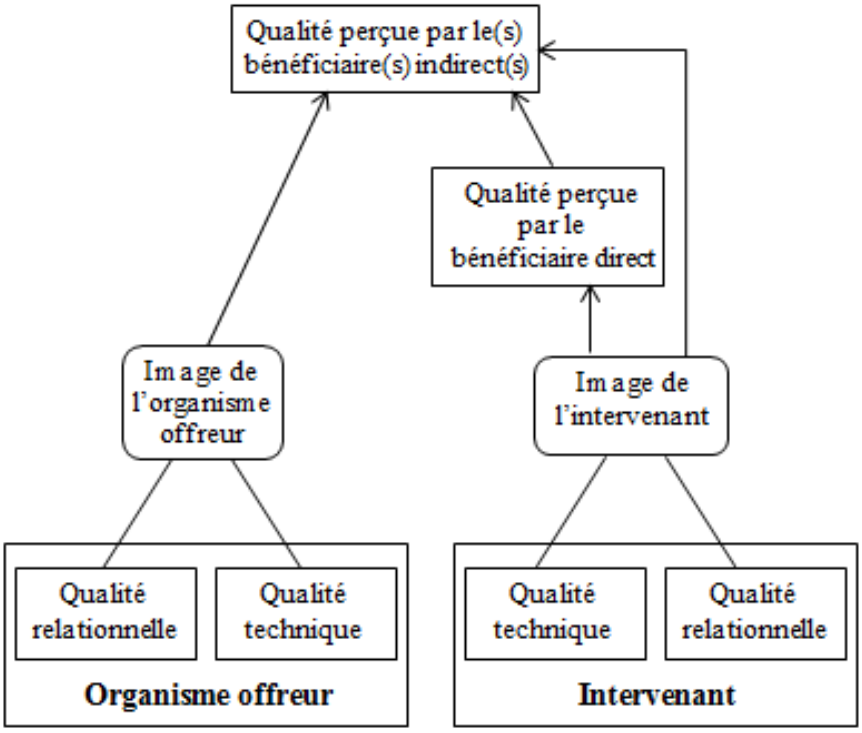
Les résultats obtenus permettent ainsi de proposer deux modèles conceptuels de la qualité perçue des services à la personne. Sont ainsi distingués le cas des activités à destination d'un bénéficiaire unique (Figure 35) et celui des activités à destination de bénéficiaires multiples (Figure 36, page suivante).

Figure 35. Modèle conceptuel de qualité perçue des SAP à bénéficiaire unique



Source : auteur

Figure 36. Modèle conceptuel de qualité perçue des SAP à bénéficiaires multiples : direct et indirect(s)



Source : auteur

Dans le second cas, l'évaluation de la qualité perçue est principalement effectuée par le(s) bénéficiaire(s) indirect(s) et résulte d'une part d'une évaluation directe de l'organisme offreur et de l'intervenant, et d'autre part d'une évaluation indirecte basée sur le point de vue du bénéficiaire direct, principalement vis-à-vis de l'intervenant.

I.2. L'articulation entre qualité offerte et qualité perçue

D'autre part, les résultats montrent la pertinence pour certaines activités d'une distinction entre attentes et besoins du consommateur, peu abordée dans la littérature sur la qualité de service, du fait d'une focalisation principalement sur la qualité perçue et donc sur la notion d'attente. La notion de besoin est mobilisée dans certaines recherches portant sur la satisfaction dans le contexte des services publics (Sabadie, 2003 ; Ragaigne, 2010), mais dans une perspective opposant besoin d'intérêt général et besoin individuel, cette dernière notion renvoyant en fait davantage aux attentes qu'aux besoins tels qu'envisagés dans la présente recherche, comme le montre le fait que leur mesure est réalisée par le biais d'enquêtes de satisfaction. Sabadie (2003, p.6) rappelle ainsi l'opposition traditionnelle entre les modèles

« client » et « légal » de la qualité : « le premier place les attentes de l'usager au centre des préoccupations de l'organisation. Au contraire, le second rend compte de la logique de l'offre qui sous-tend les réformes de modernisation des services publics. » Il propose alors un modèle « citoyen » intégrant les critères de qualité perçue du modèle « client » (tangibles, fiabilité, relations, accessibilité) et les critères liés au principe de justice, propres au modèle « légal » (transparence, participation, réclamations, égalité, législation).

Si cette approche enrichit considérablement la réflexion sur la qualité dans le cas des services publics, elle est focalisée sur la qualité perçue et ne semble pas adaptée à la prise en compte des besoins au sens envisagé dans la présente recherche, c'est-à-dire des besoins individuels distinct des attentes formulées. L'intégration de ces besoins dans la réflexion sur la qualité sollicite davantage la notion de qualité offerte que celle de qualité perçue. Ainsi, l'exemple des SAD montre la nécessaire intégration d'une réponse individualisée à la fois aux attentes du bénéficiaire et à ses besoins. De la même manière, les services de soutien scolaire semblent devoir répondre, au-delà de la mise à disposition d'un intervenant, à un besoin qui prend la forme de difficultés scolaires. Dans ce contexte, une gestion de la qualité fondée uniquement sur la perception du bénéficiaire semble insuffisante à garantir la réponse au besoin. Ainsi, comme le note Phanuel (2002, p.120), « si la qualité de la prise en charge (*care*) est surtout évaluée par le patient et sa famille, l'évaluation de la qualité d'un acte est surtout affaire de professionnels et de spécialistes de l'organisation des soins. »

Lorsqu'un besoin peut être défini indépendamment des attentes formulées, l'inadaptation d'une approche uniquement basée sur la qualité perçue semble plaider pour une définition et une gestion de la qualité associant qualité offerte et qualité perçue.

II. Retour sur la notion de convention de la qualité

La recherche a mobilisé, tant dans la partie théorique que dans l'analyse des données empiriques, les approches conventionnalistes de la qualité. Les résultats montrent l'intérêt de ces approches dans le cadre d'une réflexion sur le contrôle de la qualité de service (II.1), ainsi que la nécessaire cohérence entre les pratiques de contrôle de la qualité déployées et la ou les représentation(s) de la qualité qui guide(nt) l'organisme offreur (II.2).

II.1. L'apport des approches conventionnalistes à la compréhension des pratiques de contrôle de la qualité de service

La recherche confirme l'intérêt de la réflexion entre terme de conventions de qualité dans le contexte des services à la personne, en ce qu'elles contribuent à apporter du sens à des situations et des pratiques dont la diversité ne semble pas pouvoir être expliquée par une seule approche en termes de facteurs de contingence. Ainsi, si le régime juridique (mode d'intervention) fournit des clés pour la compréhension partielle de certaines pratiques de contrôle de la qualité, la forme juridique (CCAS, association, entreprise), pas plus que la nature et les caractéristiques de l'activité (SAD, entretien ménage, soutien scolaire), ni l'âge et la taille des organismes offreurs ne permettent d'expliquer de manière satisfaisante les pratiques de contrôle de la qualité de service observées. L'identification des représentations de la qualité des dirigeants des organismes étudiés et leur synthèse en trois grandes approches de la qualité (approche sociale, approche managériale relationnelle, approche managériale technique) contribue ainsi à un courant de recherche prometteur, bien qu'encore balbutiant, consacré aux conventions de la qualité dans les services à la personne (en particulier Ribault, 2008 ; Jany-Catrice, Puissant & Ribault, 2009 ; Messaoudi, 2009 ; Puissant, 2012). Cette approche permet ainsi de nuancer la position de Petrella et Richez-Battesti (2010, p.290) qui opposent « organisations de l'ESS[1] » et « entreprises privées commerciales » à travers l'antagonisme entre un modèle « associatif » et un modèle « entrepreneurial » dans les services à la personne. Les résultats de la présente recherche montrent que la représentation de la qualité de certaines entreprises de SAD, malgré une culture entrepreneuriale forte (dans le cas extrême : certification qualité, gestion par indicateurs, communication publicitaire, appartenance à la fédération d'entreprises affiliée au MEDEF), s'inscrivent dans l'approche sociale de la qualité, aux côtés d'organismes publics (CCAS) et d'associations.

La principale difficulté de l'approche en termes de conventions pour aborder les services à la personne semble liée à la difficulté d'unifier les conventions identifiées. Par exemple, les huit conventions de professionnalité identifiées par Ribault (2008) et les quatre conventions de qualité dans l'aide à domicile formalisées par Messaoudi (2009) se recoupent de manière imparfaite. Les trois approches de la qualité identifiées dans la présente recherche enrichissent

[1] Économie sociale et solidaire

certes ce courant, mais au prix cependant d'un recul en terme d'unification du courant théorique.

Au-delà de l'identification de conventions permettant de mieux rendre compte de la complexité des situations rencontrées sur le terrain que d'autres approches, le principal apport de ce courant réside dans l'idée de l'existence simultanée de plusieurs conventions présentant des caractéristiques différentes. Ainsi, comme le note Messaoudi (2009, p.428), un organisme offreur peut être amené à adopter une convention de la qualité particulière pour se mettre à la portée d'un bénéficiaire particulier. De manière plus générale, « l'imbrication de plusieurs conventions de la qualité au sein d'un seul modèle peut créer des situations potentiellement conflictuelles entre les trois principaux acteurs de la relation de service (l'organisation, le salarié et l'usager). La solution à ces conflits peut aboutir à un compromis entre les différentes conventions de qualité qui peut être considéré comme une convention spécifique. » (Messaoudi, 2009, p.427). Cette réflexion suggère que la convention de la qualité mobilisée par un organisme offreur doit être compatible avec celles adoptées par le bénéficiaire et par l'intervenant. Ce principe semble pouvoir expliquer le paradoxe relevé dans le cadre de la recherche empirique concernant les organismes mandataires. L'adoption du régime mandataire semble liée à une représentation de la qualité axée sur la dimension technique du service et la satisfaction des attentes du bénéficiaire, par opposition à la réponse à d'éventuels besoins, puisque ce régime ne permet pas à l'organisme offreur d'influencer réellement la qualité des interventions ni donc la réponse aux besoins. Dans le cas du soutien scolaire, la représentation de la qualité des organismes mandataires étudiés entre ainsi en contradiction avec celle des bénéficiaires, fondée pour la plupart d'entre eux sur la réponse aux besoins (amélioration du niveau scolaire de l'élève). Ainsi, une des conditions de la qualité de service semble résider dans l'adéquation entre les représentations de la qualité adoptées par les différents acteurs de la relation de service.

II.2. La nécessaire cohérence entre la (les) représentation(s) de la qualité de service et le système déployé pour contrôler la qualité

La recherche empirique a révélé, dans le cas d'une association de SAD mandataire, l'inadéquation entre la représentation de la qualité de la dirigeante et les pratiques de contrôle déployées, ce décalage apparaissant lié au régime juridique de cette association, le mode

mandataire, celui-ci ne permettant pas une réelle réponse aux besoins des bénéficiaires dépendants.

Cet exemple montre la nécessité d'une articulation cohérente entre le système de contrôle de la qualité de l'organisme offreur et la représentation de la qualité de son dirigeant. Cette réflexion fait écho à la contribution de Bessire (1998) qui montre l'importance de la cohérence entre la logique - une conception spécifique - de l'entreprise et son système de contrôle de gestion. Cet auteur souligne alors le risque de transposer des méthodes et outils d'un secteur à l'autre en ne tenant pas compte de leur aspect symbolique qui peut entrer en contradiction avec la logique de l'entreprise.

De la même manière, les pratiques de contrôle de la qualité mobilisées par les organismes de services à la personne doivent être cohérentes avec la ou les représentation(s) de la qualité qui guide(nt) ces organismes.

III. Retour sur la contribution du contrôle organisationnel à la gestion de la qualité de service

Les résultats montrent que les organismes offreurs utilisent des combinaisons de modes de contrôle pour répondre à des objectifs différents lors des différentes phases du processus de production. Les apports des principaux modes de contrôle identifiés, contrôle par les règles et procédures (III.1), contrôle personnel et contrôles intériorisés (III.2) et contrôle par les résultats (III.3), peuvent être mis en perspective par rapport à la littérature. Les résultats confirment l'intérêt de l'approche en termes de modes de contrôle pour la gestion de la qualité, et plus généralement pour le contrôle des services (III.4). Enfin, l'exemple des organismes offreurs inscrits dans l'approche qualifiée de « sociale » de la qualité révèle une cohérence entre logique d'organisation et pratiques de contrôle susceptible de répondre à des enjeux plus larges que la seule qualité de service (III.5).

III.1. Retour sur le contrôle par les règles et procédures

Les résultats obtenus en matière de contrôle de la qualité montrent les limites du contrôle par les règles et procédures, dont la généralisation est requise dans le cadre des démarches de certification qualité. Dans le cas des services à la personne, ce type d'approche se heurte à la nature même des activités qui nécessitent un haut degré de personnalisation du service

conformément à un objectif de satisfaction des attentes, voire de réponse aux besoins du bénéficiaire. Les procédures couvertes par les certifications qualité concernent essentiellement les processus réalisés en dehors des interventions au domicile des bénéficiaires, c'est-à-dire principalement la qualité *du* service (Jougleux, 2006). Si la majorité des organismes offreurs s'est engagée dans une démarche de certification qualité ou envisage de le faire, plusieurs dirigeants soulignent l'insuffisance de ces certifications pour ce qui est de garantir la qualité de service. La généralisation de ces démarches peut être analysée en terme d'isomorphisme, les pressions institutionnelles en faveur de l'adoption des démarches de certification pouvant être normatives (influence des fédération d'organismes offreurs), coercitives (par exemple le cahier des charges de l'agrément qualité qui prévoit un renouvellement automatique en cas de certification qualité, ou encore les Conseils généraux qui financent des démarches de certification pour les associations qu'ils conventionnent) ou mimétique (le discours d'une dirigeante d'OSAD va clairement dans ce sens), voire résulter d'une influence croisée de ces trois types de pressions (Petrella & Richez-Battesti, 2010). D'autre part, le contrôle par les règles et procédures apparaît peu adapté à la prise en compte de la dimension relationnelle du service, par nature difficilement formalisable. Jougleux (2006) souligne la nécessité pour une organisation d'adapter la démarche qualité aux caractéristiques du service, notamment en tenant compte de l'importance relative de la qualité *de* service, c'est-à-dire de la contribution plus ou moins grande des unités locales à la qualité des prestations délivrées aux clients. Les résultats de la recherche empirique montrent que certains organismes offreurs de SAD organisent des groupes d'échange de pratiques associant la direction et/ou le service qualité lorsqu'il existe et les intervenants, de manière à mettre en valeur les bonnes pratiques et éventuellement à formaliser ces pratiques sous forme de procédures. Ce type de démarche apparaît doublement utile dans le contexte des services à la personne, dans la mesure où il permet non seulement d'améliorer l'adéquation des procédures aux spécificités du travail réalisé par les intervenants, mais aussi de favoriser la rencontre d'intervenants dont la nature du travail conduit à un certain isolement. Ce faisant, ces groupes d'échanges de pratiques contribuent à la socialisation organisationnelle des intervenants.

III.2. Retour sur le contrôle personnel et les contrôles intériorisés

Les résultats empiriques montrent également le rôle important du contrôle personnel exercé soit directement par le coordinateur, soit de manière déléguée par celui-ci au bénéficiaire, ce contrôle personnel permettant, en complément des contrôles intériorisés par les intervenants,

d'assurer le contrôle du cœur du service, c'est-à-dire les interventions, qui sont réalisées à distance du point de vue de l'organisme offreur. Ces résultats confirment ceux obtenus par Dambrin (2005) concernant le contrôle à distance des commerciaux. Les contrôles à distance ainsi déployés remplissent dans le cas des SAD un double objectif : contrôler le comportement des intervenants durant l'intervention et suivre l'évolution des besoins et de la situation physique et morale des bénéficiaires dépendants. Au-delà du contrôle des interventions, les pratiques permettant le contrôle intériorisé peuvent contribuer à d'autres objectifs, par exemple la fidélisation des intervenants et leur implication dans la vie de l'organisme offreur.

Les résultats empiriques obtenus dans la présente recherche ne permettent pas d'attribuer un rôle important à la confiance organisme offreur-intervenant ou coordinateur-intervenant[1].

III.3. Retour sur le contrôle par les résultats

Le contrôle des intervenants *par les* résultats est peu déployé dans les organismes étudiés, parmi lesquels deux seulement (des OSAD) ont mis en place des primes qualité pour les intervenants. Ces primes apparaissent basées sur des critères de qualité offerte (l'assiduité et la ponctualité) et de qualité perçue (le retour des bénéficiaires sur les intervenants). Ce type de dispositif apparaît insuffisant pour garantir la qualité dès lors que l'objectif consiste, là encore, à répondre aux besoins des bénéficiaires. La limite du contrôle des intervenants par les résultats est ainsi liée à la difficulté à mesurer la qualité offerte, au-delà de l'assiduité et de la ponctualité.

Ce problème renvoie à celui de la mesure d'impact, dont les résultats montrent qu'elle n'est pas pratiquée, en dépit d'une certaine pertinence dans le cas des SAD. Comme le souligne le responsable qualité d'une fédération d'associations, la mesure de l'impact des interventions sur le niveau de dépendance des bénéficiaires présenterait un intérêt à la fois en termes de pilotage de la qualité offerte pour l'organisme offreur et en termes de réponse à un enjeu sociétal (la prise en charge de la dépendance). Une telle mesure d'impact pourrait ainsi contribuer à l'évaluation des politiques publiques en matière de prise en charge de la dépendance. Comme le note Gibert (2010, p.79), la mesure d'impact est peu pratiquée en France dans les évaluations de politiques publiques pour diverses raisons, notamment

[1] Le terme confiance est très peu mentionné dans les discours des dirigeants d'organismes offreur. Une limite de la recherche empirique à cet égard réside dans le fait que ce thème n'a pas été intégré dans le guide d'entretien, car il n'a pas suffisamment retenu l'attention du chercheur lors de la collecte des données.

l'absence de formulation d'objectifs précis, l'absence d'informations sur l'évolution des phénomènes étudiés et enfin la difficulté à imputer l'évolution des phénomènes étudiés aux politiques publiques mises en œuvre.

III.4. La contribution du contrôle organisationnel à la gestion de la qualité de service

D'une manière générale, cette recherche montre l'intérêt d'une approche de la gestion de la qualité de service en termes de contrôle organisationnel, c'est-à-dire dans une perspective plus large que la vision traditionnelle du contrôle de gestion, basée sur le contrôle par les résultats. Ce type d'approche est préconisé par Malleret (2003, p.191) en ce qui concerne le contrôle des activités de service. La démarche de cette recherche est cohérence avec celle proposée par Meyssonnier (2012), qui consiste à adopter un point de vue opérationnel pour étudier les instruments spécifiques aux services et les facteurs de contingence des différentes activités, afin de pouvoir ensuite « constater et/ou préconiser l'usage de leviers de contrôle adaptés », ces leviers renvoyant en fait aux modes de contrôle. Les résultats du terrain concernant les pratiques de contrôle de la qualité des OSAD dont la représentation de la qualité s'inscrit dans l'approche sociale confirment le point de vue de cet auteur : « Dans les deux derniers [cas, c'est-à-dire les entreprises « servicielles » et les entreprises « apprenantes » au sens de Baranger, Dang-N'Guyen, Leray et Mével (2009)], l'autonomie des acteurs du *front office* et le développement des connaissances des communautés de pratiques constituées par les personnels de contact seront privilégiés. » (Meyssonnier, 2012, p.94).

III.5. De la logique de l'organisation à la réponse aux enjeux du secteur

Dans les organismes offreurs de l'approche sociale, la cohérence entre d'une part une représentation de la qualité accordant une place importante à la dimension relationnelle du service et à la réponse aux besoins des bénéficiaires, et d'autre part des pratiques de contrôle de cette qualité favorisant conjointement l'évaluation de la réponse aux besoins et aux attentes des bénéficiaires et l'*empowerment* des intervenants (groupes d'analyse de pratiques, formation), leur bien-être au travail malgré un métier physiquement et psychologiquement difficile (groupes de parole) et la référence à des principes éthiques (déontologie), semble compatible avec le concept de « concourance » évoqué par Bessire (1998, p.23 ; 1999, p.140). La logique de concourance « pense l'organisation comme une communauté humaine et les

individus comme des êtres engagés et responsables qui apportent leur concours à un projet collectif. Les idéaux humanistes l'emportent sur les buts matériels : les organisations sont au service des hommes et non l'inverse. » (Bessire, 1998, p.23).

Une telle approche du contrôle de la qualité de service, et plus généralement de l'organisation, apparaît nécessaire dans les services d'aide à domicile, sinon plus largement dans les services à la personne. En orientant une action collective vers un projet (proposer des services répondant à des attentes *et* à des besoins), l'adoption par les organismes offreurs de services à la personne d'une logique de concourance est susceptible de contribuer à la fois à la professionnalisation des intervenants, à l'amélioration de la qualité de service et à la réponse à des besoins sociaux.

Une telle logique permettrait ainsi de répondre aux principaux enjeux du secteur.

Synthèse de la section 2

L'objectif de cette seconde section était d'analyser les résultats obtenus à la lumière de l'état des connaissances sur les thèmes étudiés.

Un premier axe de réflexion concerne la conceptualisation de la qualité perçue, à laquelle les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche permettent de contribuer, ainsi que la mise en évidence d'une nécessaire articulation entre qualité offerte et qualité perçue, peu traitée dans la littérature, en particulier lorsque le service a pour objectif de répondre à un besoin individuel indépendant des attentes formulées.

Un deuxième axe d'analyse montre l'intérêt des approches conventionnalistes pour traiter la problématique de la qualité de service, en particulier dans le contexte des services à la personne. La nécessité d'une cohérence d'une part entre les représentations de la qualité des différentes parties prenantes à la qualité de service, en particulier l'organisme offreur, le bénéficiaire et l'intervenant, et d'autre part entre la ou les représentation(s) de la qualité de l'organisme offreur et ses pratiques de contrôle ont également été soulignées.

Le dernier volet de la réflexion porte sur la contribution de la recherche en termes de contrôle organisationnel. Les apports des différents modes de contrôle à la gestion de la qualité de service ont été mis en perspective, ainsi que plus généralement l'intérêt de l'approche adoptée dans le cadre de cette recherche, consistant à aborder la gestion de la qualité de service sous l'angle du contrôle organisationnel. Finalement, en raison de la cohérence entre une certaine approche de la qualité et ses pratiques de contrôle, un ensemble d'organisations apparaît particulièrement apte à répondre aux enjeux du secteur.

Conclusion du chapitre 6

A l'issue de la phase empirique de la recherche, ce chapitre avait pour vocation de synthétiser les résultats obtenus et de proposer leur mise en perspective par rapport à la littérature académique relative à la problématique du contrôle de la qualité.

Les principaux résultats concernant l'identification des critères de qualité perçue dans les services à la personne, la compréhension du processus de production de ces activités, l'identification de trois grandes approches en matière de représentations de la qualité, ainsi que la synthèse des pratiques de contrôle de la qualité déployées par les organismes offreurs de services à la personne. Les possibilités de généralisation de ces résultats à l'ensemble de la population des organismes offreurs et de transférabilité à d'autres activités ont également été discutées.

La confrontation de ces résultats avec la littérature conduit à une réflexion organisée autour de trois axes. Le premier axe concerne le concept de qualité de service. Outre une contribution à la conceptualisation de la qualité perçue, la discussion souligne la nécessaire articulation entre qualité offerte et qualité perçue. Le deuxième volet de l'analyse est consacré aux conventions de la qualité. L'intérêt de ces approches est souligné, ainsi que l'importance de la cohérence d'une part entre les représentations de la qualité des différentes parties prenantes à la qualité de service, d'autre part entre la ou les représentation(s) de la qualité de l'organisme offreur et ses pratiques de contrôle. Le dernier axe de la discussion porte sur la contribution de la recherche en termes de contrôle organisationnel. Les apports des différents modes de contrôle à la gestion de la qualité de service sont discutés, et plus généralement l'intérêt de l'approche fondée sur le contrôle organisationnel pour traiter de la qualité de service. L'exemple d'un ensemble d'organisations permet de conclure la discussion en soulignant leur capacité à répondre aux enjeux du secteur.

Conclusion de la partie 2

Après une première partie de la thèse consacrée d'une part à l'étude de la littérature académique relative aux services à la personne et à la problématique du contrôle de la qualité de service et d'autre part à la présentation du dispositif de recherche empirique, cette seconde partie avait pour vocation de présenter et de mettre en perspective les résultats obtenus.

Les résultats de l'étude empirique principale sur les services d'aide à domicile aux personnes dépendantes (SAD) sont présentés au chapitre 4. Ceux de l'étude empirique complémentaire sur les autres services à la personne (SAP) font l'objet du chapitre 5.
L'identification des critères de qualité perçue utilisés par les bénéficiaires pour évaluer la qualité des services à la personne, la compréhension du processus de production de ces activités, l'identification de trois grandes approches en matière de représentations de la qualité, ainsi que la synthèse des pratiques de contrôle de la qualité des organismes offreurs, représentent les principaux résultats obtenus.
Une mise en perspective des résultats est finalement proposée au chapitre 6. La discussion est articulée autour d'une part du concept de qualité perçue et de l'articulation entre qualité perçue et qualité offerte, d'autre part des conventions de la qualité dont la présente recherche confirme l'intérêt, et enfin de la contribution du contrôle organisationnel à la gestion de la qualité de service.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette thèse, il convient de formuler une réponse à la question de recherche centrale :

- Comment contrôler la qualité des services à la personne ?

Si les résultats obtenus montrent que le contrôle de la qualité de ces activités résulte d'une combinaison de modes de contrôle (par les règles et procédures, par les résultats, personnel, intériorisés), ils amènent surtout à proposer une autre formulation de la question de recherche, plus adaptée à la complexité de la problématique :

- Quel contrôle, pour quelle qualité des services à la personne ?

Formulée ainsi, la question appelle une réponse plus nuancée, nécessitant une réflexion sur la ou les représentation(s) de la qualité de l'organisme offreur, notamment en termes d'importance accordée à la dimension relationnelle du service et d'objectif tourné vers la réponse aux besoins du bénéficiaire et/ou la satisfaction de ses attentes. Le dispositif de contrôle de la qualité déployé doit alors être cohérent avec la ou les représentation(s) de la qualité du dirigeant, et plus généralement de l'ensemble de l'organisation.

Dans la suite, les contributions de la recherche sont examinées (Section 1), ainsi que ses limites et les perspectives de prolongement (Section 2).

Section 1. Les apports de la recherche

La présentation des apports de la recherche est articulée d'une part autour des contributions théoriques et méthodologiques (I), d'autre part autour des apports pour les praticiens (II).

I. Les apports théoriques et méthodologiques

Parmi les contributions de cette recherche, il convient de distinguer les apports théoriques (I.1) et les apports méthodologiques (I.2).

I.1. Les apports théoriques

Les apports théoriques de la recherche peuvent être regroupés autour de trois axes : l'étude d'une problématique associant deux courants théoriques (I.1.1), des contributions à la recherche sur le concept de qualité de service (I.1.2) et des contributions sur le contrôle organisationnel (I.1.3).

I.1.1. L'originalité de la recherche : le croisement des problématiques de la qualité de service et du contrôle organisationnel

Une première contribution théorique de cette recherche est liée à son caractère exploratoire. L'une des raisons qui ont motivé la réalisation de cette thèse est le double constat d'une part que la problématique du contrôle de la qualité de service était peu traitée dans la littérature académique, d'autre part du faible nombre de travaux consacrés aux activités des services à la personne, en particulier en sciences de gestion. Une des originalités de cette thèse réside ainsi dans le croisement d'une problématique nouvelle, du moins abordée sous l'angle adopté ici, et d'un terrain apparaissant également nouveau du point de vue des sciences de l'organisation. La problématique à laquelle cette recherche contribue, le contrôle de la qualité de service, ne constitue pas un courant de recherche bien établi en sciences de gestion. Rares étaient en effet les travaux associant contrôle et qualité de service lorsque cette recherche a été entreprise, même si les contributions en ce sens apparaissent plus nombreuses quelques années plus tard.

I.1.2. Les contributions à la problématique de la qualité de service

En croisant deux problématiques traditionnellement traités dans des courants de recherche différents, la présente recherche contribue ainsi à plusieurs disciplines.

Les résultats contribuent ainsi à la littérature, principalement en marketing, consacrée à la conceptualisation et à la mesure de la qualité de service perçue. La proposition de deux modèles conceptuels de la qualité perçue distinguant d'une part le cas où le service s'adresse à un bénéficiaire unique et d'autre part celui où il s'adresse à des bénéficiaires multiples, constitue un premier apport théorique à ce courant de recherche. Si ces deux modèles intègrent des spécificités liées aux activités étudiées, ils semblent néanmoins pouvoir contribuer à la réflexion sur la qualité dans d'autres services. Par exemple le modèle conceptuel concernant des bénéficiaires multiples (direct et indirect) peut être mobilisé dans le cadre de services à destinations d'enfants (garde d'enfants en crèche) ou d'adultes n'étant pas en capacité d'évaluer seuls la qualité du service (établissements pour adultes handicapés mentaux par exemple). La dissociation de l'organisme offreur et de l'intervenant dans ces deux modèles de qualité perçue répond en outre à la nécessité de distinguer qualité *de* et *du* service (Jougleux, 2006). La distinction entre les critères techniques et relationnels de la qualité perçue affine la conceptualisation de la qualité perçue proposée par Grönroos (1984) en dépassant l'ambiguïté dont était porteuse la notion de qualité fonctionnelle.

D'autre part, un apport important réside dans la confirmation de la nécessité de gérer conjointement la qualité perçue et la qualité offerte, ce point ayant déjà été noté par Malleret (2003).

Une autre contribution théorique est liée à la confirmation de l'intérêt des conventions de la qualité, dont l'identification permet de donner du sens aux pratiques des acteurs en matière de gestion de la qualité de service. En particulier, la mise en exergue de la nécessaire cohérence d'une part entre les représentations de la qualité des différentes parties prenantes au service, et d'autre part entre la représentation de la qualité et les pratiques de contrôle de la qualité, contribue à la réflexion sur les conventions de qualité.

I.1.3. Les contributions à la problématique du contrôle organisationnel

Le principal apport de la recherche à la problématique du contrôle organisationnel est la confirmation de la complémentarité des mécanismes de contrôle au sein de combinaisons de modes de contrôle formels et informels.

Un autre apport important réside dans l'intérêt de la mobilisation d'une approche fondée sur le contrôle organisationnel pour traiter du contrôle de la qualité, et plus généralement du contrôle des services, conformément à l'analyse de Malleret (2003).
En termes de contrôle à distance, le rôle majeur des contrôles intériorisés, souligné notamment par Dambrin (2005), est confirmé, de même que l'ambivalence potentielle de cette forme de contrôle (par exemple le contrôle simultané du salarié et du client).
Cette recherche confirme par ailleurs les limites du contrôle par les règles et procédures et du contrôle par les résultats, déjà signalées dans la littérature (par exemple Ouchi, 1979), s'agissant d'activités ou de portions d'activités dont le processus de production ne peut être parfaitement formalisé et dont la mesure de résultats et/ou la définition d'objectifs ne peut être réalisée de manière satisfaisante.

I.2. Les apports méthodologiques

Deux types d'apports méthodologiques peuvent être distingués. D'une part un dispositif de recherche associant plusieurs méthodes de collecte de données (I.2.1), et d'autre part la mobilisation d'une méthode peu utilisée, la commentographie (I.2.2).

I.2.1. L'intérêt d'une méthodologie pluraliste dans le cadre d'une étude exploratoire

Le premier apport en termes de méthodologie repose sur l'association de plusieurs modes de collectes de données (entretiens semi-directifs, commentographie, observation participante et non-participante, analyse documentaire) permettant de surmonter les difficultés d'accès à certains acteurs dont le point de vue était identifié comme pertinent vis-à-vis de la problématique. Ce type de dispositif de recherche, articulé autour de plusieurs méthodes, apparaît particulièrement fructueux s'agissant de recherches exploratoires visant à recueillir les points de vue de nombreux acteurs. D'une manière générale, le recueil du point de vue des principaux acteurs parties prenantes de la relation de services à la personne (dirigeants d'organismes offreurs, intervenants, bénéficiaires, financeurs) augmente la validité interne des résultats selon une logique de triangulation de données (Miles & Huberman, 2003, p.481).

I.2.2. L'apport de la commentographie

Le deuxième apport méthodologique de cette recherche réside dans la mise en œuvre d'une méthode encore peu utilisée, la commentographie. Cette méthode apparaît particulièrement

adaptée à l'analyse de la qualité perçue, qu'il s'agisse de biens ou de services. Sa principale force réside dans la facilité d'accès (spatiale et temporelle) à un grand nombre de données. Elle fait en revanche appel à la vigilance du chercheur, notamment vis-à-vis des faux témoignages publiés à des fins commerciales. Une réflexion de fond sur la manière de réduire ce biais de manière fiable serait bienvenue. Certains sites Internet favorisant la constitution de communautés d'internautes qui exercent un contrôle sur les contenus mis en ligne par les autres contributeurs semblent constituer un terrain mieux préservé des faux commentaires que d'autres sites qui se contentent de permettre la publication d'avis de consommateurs.

II. Les implications managériales

Les implications managériales sont nombreuses du fait de la problématique adoptée dans cette recherche, la qualité de service constituant un problème récurrent dans les activités de services à la personne. Les implications managériales concernent d'une part la déclinaison du concept de qualité de service au contexte des services à la personne (II.1), d'autre part la réflexion sur les représentations de la qualité (II.2), et enfin la grille d'analyse liée à l'identification des caractéristiques du processus de production de ces activités et la réflexion en termes de contrôle de la qualité de service (II.3).

II.1. Une contribution à la compréhension de la qualité de service dans les services à la personne

La réflexion menée dans cette thèse autour de la déclinaison du concept de qualité de service au contexte des services à la personne a notamment permis de souligner l'importance de la dimension relationnelle dans ces activités. Les deux modèles conceptuels de la qualité perçue proposés, ainsi que l'identification des critères d'évaluation de cette qualité, constituent des apports importants pour les dirigeants, et les services qualité lorsqu'ils existent, des organismes offreurs. Ces apports contribuent à une meilleure compréhension des attentes des bénéficiaires. La mise en exergue de la nécessaire articulation entre qualité offerte et qualité perçue apparaît utile pour les praticiens, cette dernière dimension étant généralement privilégiée aux dépens d'une réflexion sur le contrôle de la qualité offerte, indispensable pour influencer la qualité perçue.

L'analyse des témoignages d'intervenants apparaît également susceptible d'intéresser les dirigeants d'organismes offreurs, notamment parce qu'elle souligne d'une part les difficultés

rencontrées par les intervenants dans l'exercice de leur métier, et d'autre part l'impact favorable ou défavorable que peuvent avoir certains modes d'organisation des organismes offreurs sur les conditions de travail des intervenants.

II.2. La nécessité d'identifier les représentations de la qualité et de concevoir le système de contrôle en fonction

L'analyse proposée en termes de représentations de la qualité organisées autour de deux axes (importance accordée à la dimension relationnelle du service ; prise en compte des besoins et des attentes du bénéficiaire ou de ses seules attentes) apparaît utile pour les dirigeants d'organismes offreurs, d'une part parce qu'elle peut les conduire à s'interroger sur le sens qu'ils donnent aux services proposés, d'autre part parce qu'elle incite à une réflexion autour de l'adéquation de la représentation de la qualité adoptée avec celles des autres parties prenantes à la qualité des services proposés (intervenants, bénéficiaires directs et indirects, financeurs éventuels), et enfin parce que les pratiques de contrôle de la qualité de service doivent être en adéquation avec la ou les représentation(s) de la qualité adoptée(s). Cette réflexion semble devoir précéder le choix du mode d'intervention (prestataire ou mandataire), les résultats de cette recherche montrant l'inadéquation du régime juridique mandataire avec un objectif de réponse aux besoins du bénéficiaire, au-delà de la satisfaction de ses attentes.

II.3. Une grille d'analyse de l'activité sous l'angle de la qualité

L'analyse du processus de production, ainsi que des objectifs pouvant être associés aux différentes étapes de ce processus, et enfin l'identification des modes de contrôle privilégiés pour chaque étape, constituent une grille d'analyse de l'activité des organismes offreurs axée sur la gestion de la qualité. L'attention portée aux contrôles intériorisés montre le potentiel de ces mécanismes qui peuvent influencer la qualité de manière directe (influence du comportement de l'intervenant durant l'intervention) et indirecte (fidélisation des intervenants, bien-être au travail, socialisation organisationnelle...). Enfin, les limites des approches uniquement fondées sur la formalisation (démarche de certification par exemple) ont été soulignées.

Section 2. Les limites et les perspectives de prolongement de la recherche

Au terme de cette recherche, il convient d'en identifier les limites (I). Des prolongements sont par ailleurs envisageables (II).

I. Les limites de la recherche

Comme toute recherche, celle-ci présente des limites qu'il convient de préciser. Elles sont principalement d'ordre méthodologique et elles peuvent être distinguées entre d'une part des limites liées à la démarche adoptée (I.1) et d'autre part des limites liées à la collecte des données (I.2).

I.1. Les limites liées à la démarche qualitative adoptée

Le premier type de limite est lié à la démarche qualitative adoptée. Si un tel choix est cohérent avec l'objectif d'exploration d'une problématique et d'un terrain peu connus, il limite en revanche la validité externe des résultats. Si certains résultats peuvent être généralisés à l'ensemble de la population étudiée, cette généralisation ne peut être qu'analytique et non statistique.

I.2. Les limites liées à la collecte des données

En termes de collecte de données, plusieurs limites doivent être soulignées.
Concernant le recueil du point de vue des bénéficiaires et des intervenants, la méthode adoptée comporte de nombreux biais qui ont été soulignés au chapitre 3. Au-delà des limites intrinsèques de la commentographie, le fait de n'avoir pu interagir avec ces acteurs et notamment leur demander d'approfondir ou de préciser certains aspects de leurs témoignages limite l'intérêt des données collectées. A cet égard, la netnographie apparaît plus adaptée, en ce qu'elle permet au chercheur d'interagir avec les acteurs étudiés, au prix cependant d'un investissement plus important en termes temporels et relationnels car le chercheur doit se faire accepter au sein de la communauté étudiée.

Concernant le point de vue des bénéficiaires, un biais majeur est lié au fait que certaines catégories de bénéficiaires directs sont peu enclines ou ne sont pas en capacité de s'exprimer spontanément sur Internet (personnes âgées dépendantes, enfants en bas âge).
Une autre limite de la collecte de données est liée à l'absence de prise en compte du point de vue des coordinateurs, à une exception près, bien que ces acteurs jouent un rôle important dans le contrôle de la qualité. Le recueil de leur point de vue aurait permis une meilleure triangulation des données et aurait ainsi augmenté la validité interne de la recherche. Il aurait peut-être également suscité des résultats complémentaires.

Enfin, la perspective théorique adoptée par le chercheur ainsi que sa représentation du phénomène étudié influencent nécessairement la recherche empirique, que ce soit lors de la construction du guide d'entretien, de la conduite des entretiens ou encore de l'interprétation des données. Par exemple, le fait que le chercheur n'ait pas inclus le thème de la confiance dans le guide d'entretien destiné aux dirigeants d'organismes offreurs limite la validité des résultats sur ce thème. Ainsi, le fait que les dirigeants d'organismes offreurs mentionnent peu le rôle joué par la confiance dans le contrôle des intervenants ne permet pas de conclure sur le rôle effectif de la confiance dans le contrôle de la qualité, puisqu'il aurait fallu interroger les dirigeants sur ce thème même lorsqu'ils ne l'abordent pas de manière spontanée.
Si le fait d'avoir conscience de ce biais permet d'en limiter les effets, le chercheur qualitatif ne peut réduire totalement sa subjectivité.

II. Perspectives de prolongement

Plusieurs pistes se présentent pour prolonger cette recherche.
En premier lieu, il semble nécessaire de combler l'une des principales limites de la présente recherche en recueillant, par le biais d'entretiens, les points de vue de coordinateurs dans différentes activités de services à la personne. Si la difficulté d'accès direct aux intervenants et aux bénéficiaires parvient à être levée, il serait également souhaitable d'approfondir le recueil de leurs points de vue en réalisant des entretiens. D'autres catégories d'acteurs n'ont pas pu être intégrées à la présente recherche (dirigeants d'organismes offreurs de services de garde d'enfants à domicile et d'autres activités de SAP comme le jardinage, l'assistance informatique etc., représentants de fédérations d'entreprises de services à la personne par

exemple) malgré plusieurs sollicitations de la part du chercheur ; il serait utile de recueillir leurs points de vue dans le cadre d'une recherche future.

Une seconde piste de prolongement consisterait à adopter une approche marketing pour développer des échelles de mesure de la qualité perçue des activités de services à la personne, avec probablement une pondération différente des critères selon l'activité considérée. Ce type de démarche présenterait un intérêt à la fois théorique et managérial.

Enfin, l'investigation de la problématique du contrôle de la qualité de service dans d'autres terrains, en particulier d'autres services à dominante relationnelle et/ou dans lesquels la notion de besoin est pertinente, apparaît particulièrement stimulante.

Références bibliographiques

Abhervé, M. et Dubois, P. (2008). La difficile professionnalisation des emplois dans les services à la personne. *Sociologie du Travail* 113(mars).

Abraham, J. et Brillet, F. (2008). Lolf : de l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH. *Politiques et management public* 26(2): 15-30.

Al-Sharif, N., Saunier, P.-L. et Zoukoua, E.-A. (2011). *Le contrôle d'un réseau Public-Privé sous l'influence du New Public Management : le cas du secteur social et médico-social en France*. Actes du 32ème Congrès de l'AFC, Montpellier.

Amans, P. et Rascol-Boutard, S. (2008). La performance entre construit social et indicateur simplifié. *Finance Contrôle Stratégie* 11(3): 45-63.

ANSP (2007). *Les services à la personne en chiffres.* Agence Nationale pour les Services à la Personne.

ANSP (2009). Enjeux de la professionalisation. *Les assises nationales des services à la personne*. Paris.

ANSP (2010). *Première édition du Baromètre de la qualité et de la professionnalisation des emplois de services à la personne.* Agence Nationale pour les Services à la Personne.

ANSP (2011). *Rapport d'activité 2010.* Agence Nationale pour les Services à la Personne.

Anthony, R. N. (1993). *La fonction contrôle de gestion*, Paris: Publi-Union.

Avril, C. (2003). Quel lien entre travail et classe sociale pour les travailleuses du bas de l'échelle? L'exemple des aides à domicile auprès des personnes âgées dépendantes. *Lien social et Politiques*(49).

Bahia, K., Paulin, M. et Perrien, J. (2000). Reconciliating literature about client satisfaction and perceived services quality. *Journal of Professional Services Marketing* 21(2): 27-43.

Bancel-Charensol, L. et Jougleux, M. (1997). Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services *Revue Française de Gestion* 113(mars-avril-mai): 71-81.

Baranger, P., Dang-N'Guyen, G., Leray, Y. et Mével, O. (2009). *Le management opérationnel des services*, Paris: Economica.

Barcet, A. et Bonamy, J. (1997). Chronique services - Les services de proximité à la recherche d'un modèle. *Revue d'économie industrielle.* 80: 129-142.

Barel, Y. (2001). Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution. *Finance Contrôle Stratégie* 4(N°2): 28.

Baumard, P. et Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données ? In *Méthodes de recherche en management* (Eds, Thiétart, R.-A.). Paris: Dunod, 84-106.

Beaujolin-Bellet, R. et Nogatchewsky, G. (2005). La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit* 11(2): 39-60.

Bentoglio, D. (2005). *Développer l'offre des services à la personne* Les Cahiers du Plan. Commissariat Général du Plan.

Bernard, Y. (2004). La netnographie: une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation. *Décisions marketing*: 49-62.

Bessire, D. (1998). Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion : une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale. *Finance Contrôle Stratégie* 1(4): 5-37.

Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit* 2(5): 127-150.

Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *the Journal of Marketing*: 69-82.

Bitner, M. J., Booms, B. H. et Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *the Journal of Marketing*: 71-84.

Bony, A. (2008). Bilan de la politique de tarification de l'aide a domicile, en termes de structuration de l'offre et de professionnalisation. *Séminaire DREES. Mission de recherche "Qualité de l'Aide à Domicile"*.

Bornarel, F. (2004). *La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris 12 Val de Marne.

Bornarel, F. (2007). La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion*(6): 95-109.

Bornarel, F. (2008). Relations de confiance et renforcement du contrôle. *Finance Contrôle Stratégie* 11(1): 71-104.

Boujut, S. (2005). Le travail social comme relation de service ou la gestion des émotions comme compétence professionnelle. *Déviance et société* 29(2): 141-153.

Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion,* 3e édition. Paris: Presses Universitaires de France.

Bradach, J. L. et Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*: 97-118.

Brady, M. K. et Cronin, J. J., Jr, (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *The Journal of Marketing*: 34-49.

Broussolle, D. (2003). Un réexamen de deux problèmes de mesure dans les services marchands : l'unité de production et la prise en compte du résultat. *Revue française de gestion* 145(4): 27-40.

Burns, T. et Stalker, G. M. (1961). *The Management of lnnovation*, London: Tavistock.

Caisse d'Epargne (CE) (2006). Services à la personne : modes de vie, modes d'emploi.

Caisses des Dépôts (CDC) et Fédération des Entreprises de Services à la Personne (FESP) (2006). *Réussir son entreprise de services à la personne*.

Campinos-Dubernet, M. et Jougleux, M. (2003). L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ? *Revue française de gest ion* n°146(5): 81-98.

Canet, E., Roux, L. et Szpirglas, M. (2012). De la place de l'intuition dans la décision: le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux. *Management & Avenir*(9): 150-171.

Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of retailing*.

Cette, G., Héritier, P. et Singer, V. (1996). Services de proximité et nouvelle croissance *Revue internationale de l'économie sociale* n° 262: 24-34.

Cette, G., Héritier, P., Taddei, D. et Théry, M. (1998). *Stratégie de développement des emplois de proximité* Emplois de proximité. La documentation Française.

Chalmers, A. (1987). *Qu'est-ce que la science?*, Paris: La découverte.

Chang, T. Y. (2012). *Evaluating the Model of Customer Perceived Service Quality and Satisfaction: a Metatheory Approach*. 2012 International Conference on Business and Information, Sapporo, Japan.

Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Économies et sociétés* 32: 47-66.

Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Eds, Thiétart, R.-A.). Paris: Dunod.

Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review* 56(6): 137-142.

Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence. *Comptabilité Contrôle Audit* 2(2): 51-74.

Chiapello, E. (1997). Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? . *Réseaux* 15(86): 77-113.

Child, J. (1984). *Organization: A guide to problems and practice*: Sage Publications Ltd.

Churchill, G. A. et Surprenant, C. (1982). An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19(4): 491-504.

Cinotti, Y. (2011). *Hospitalité touristique: conceptualisation et études de l'hospitalité des destinations et des maisons d'hôtes.* Thèse de doctorat en sciences du tourisme, Université de Perpignan.

Clément-Ziza, B. (2008). Les emplois du champ des services à la personne dans la région Nord-Pas-de-Calais. *Panorama Emploi Formation Nord-Pas-de-Calais*(n°57): 24.

Codello-Guijarro, P. (2004). *Vers une approche du management associatif : une analyse par la professionnalisation de la relation de service.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM.

Coffy, S. et Pouquet, L. (2008). Les difficultés de recrutement concernent aussi les métiers où les candidats ne manquent pas. *Consommation et modes de vie.* 208**:** 1-4.

Colasse, B. (2003). *Comptabilité générale (PCG 1999, IAS et Enron),* 8e. Paris: Economica.

Commission Européenne (1996). *Premier rapport sur les Initiatives Locales de Développement et d'Emploi - Des leçons pour les pactes territoriaux et locaux pour l'emploi*.

Conseil de l'Emploi des Revenus et de la Cohésion sociale (CERC) (2008). *Les services à la personne* Rapport n°8.

Conseil Economique et Social (2007). Le développement des services a la personne (rapport coordonné par Yves Verollet). *Journal officiel - République Française - Avis et rapports du Conseil Economique et Social* 4.

Cronin, J. J., Jr et Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *the Journal of Marketing*: 55-68.

Cronin, J. J., Jr et Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *the Journal of Marketing*: 125-131.

Crosby, L. A., Evans, K. R. et Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The journal of marketing*: 68-81.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système.

Dabholkar, P. A. (1995). A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. *Advances in consumer research* 22(1).

Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I. et Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(1): 3-16.

Dambrin, C. (2005). *Le Contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies: le cas des commerciaux.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Dambrin, C. et Robson, K. (2011). Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. *Accounting, Organizations and Society*.

DARES (2006). *Les emplois familiaux en 2004 : un secteur en forte croissance* Premières informations, premières synthèses. Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

DARES (2007). *Les services à la personne en 2005 : poussée des entreprises privées* Premières informations, premières synthèses. Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

DARES (2008). *Les services à la personne en 2006 : une croissance continue* Premières informations, premières synthèses. Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

DARES (2010). *Les services à la personne : une croissance vive en 2007, atténuée en 2008.* Dares Analyses. Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

DARES (2012). *Les services à La personne en 2010 : stabilité de l'activité globale, après le ralentissement de 2008-2009.* DARES Analyses. Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

Das, T. K. et Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*: 491-512.

Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society* 29(1): 27-49.

Devetter, F. X., Jany-Catrice, F. et Ribault, T. (2009). *Les services à la personne*, Paris: La Découverte.

Djellal, F. et Gallouj, F. (2005). Un modèle d'analyse de la dynamique de l'innovation dans les services : le cas des services de type architecturaux. *Economies et Sociétés série EGS* 7(11-12): 1973-2010.

Donada, C. et Nogatchewsky, G. (2008). Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit* 14(1): 145-168.

Doney, P. M. et Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The journal of marketing*: 35-51.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Eds, Thiétart, R.-A.). Paris: Dunod, 263-293.

Ducrocq, C., Gervais, M. et Herriau, C. (2001). Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services - une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* 4(3): 89-121.

Dumoulin, R., Meschi, P. X. et Uhlig, T. (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Finance Contrôle Stratégie* 3(2): 81-112.

Dussuet, A. (2002). Le genre de l'emploi de proximité. *Lien social et Politiques*(47): 143-154.

Dussuet, A. (2010). Un modèle associatif de régulation du travail? L'exemple d'associations de services à domicile. *Politiques et management public* 27(1): 79-96.

Dussuet, A. (2005). Les services aux familles comme externalisation du travail domestique par les associations. *1ère conférence européenne de l'International Society for Third Sector Research (ISTR)*. CNAM. Paris.

Eiglier, P. (2002). Structure et fonctionnement de l'unité de service. *Cahier de recherche*, IAE d'Aix-en-Provence

Eiglier, P. et Langeard, E. (1987). *Servuction - le marketing des services*, Paris: McGraw-Hill.

Enjolras, B. (1995). Le marché providence. Aide à domicile, politique sociale et création d'emploi. *Desclée de Brouwer*.

Fabre, P. (2005). *Le contrôle des associations par les mairies francaises. Etude comparative portant sur les secteurs sports, culture et prévention de la délinquance.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Orléans.

Filiatrault, P., Perrien, J. et Lapierre, J. (1997). Les pratiques de management de la qualité des services : perception des dirigeants. *Revue canadienne des sciences de l'administration* 14(1): 28-40.

Fiol, M. (1991). *La Convergence des buts dans l'entreprise.* Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.

Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal* 14(6): 596-611.

Flipo, A. (1998). *La demande de services de proximité, une mise en perspective.* Rapport du Conseil d'analyse économique.

Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: an alternative approach. *Review of Income and Wealth* 46(3): 369-387.

Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services,* 3e édition. Paris: La Découverte

Gadrey, J. et De Bandt, J. (1994). *Relations de service, marchés de service*, Paris: CNRS.

Gallouj, C. (2008). *L'économie des services à la personne.*, Rueil-Malmaison: Wolters Kluwer.

Gatfaoui, S. (2005). *Une analyse dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque : une approche par les études de cas rétrospectives* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris XII Val de Marne.

Gibert, P. (1986). Management public, management de la puissance publique. *Politiques et Management Public* vol. 4(n° 2): 89-124.

Gibert, P. (2010). Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences. *Revue Française des Affaires sociales* 1(1-2): 71-88.

Giordano, Y. (2003). Les spécificités des recherches qualitatives. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*: 11-40.

Gloukoviezoff, G. (2008). *De l'exclusion à l'inclusion bancaire des particuliers en France. Entre nécessité sociale et contrainte de rentabilité.* Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lyon2.

Goffman, E. (1968). *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux.*, Paris: Éditions de Minuit.

Gomez, P.-Y. (1997). *Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion*, Université de Paris IX Dauphine.

Gomez, P. Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Paris: Economica.

Gotlieb, J. B., Grewal, D. et Brown, S. W. (1994). Consumer satisfaction and perceived quality: complementary or divergent constructs? *Journal of Applied Psychology* 79(6): 875.

Goureaux, P. et Meyssonnier, F. (2011). Business Models et contrôle opérationnel dans les services : le cas de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale. *Revue Sciences de Gestion* 82: 17.

Granovetter, M. (2002). Préface. In *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter.* (Eds, Huault, I.). Colombelles: EMS, 9-14.

Grey, C. et Garsten, C. (2001). Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies* 22(2): 229-250.

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* 18(4): 36-44.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*, Lexington, MA: Lexington Books.

Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory* 6(3): 317-333.

Gucher, C. et Alvarez, S. (2011). *Le renouvellement des postures d'usagers dans le cadre des plans d'aide APA: petits arrangements au quotidien.* Actes du Congrès de l'Association Française de Sociologie, Grenoble.

Guerrero, S. et Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social: Et si bien traiter ses employés était payant? *Relations industrielles* 64(1).

Guibert, N. (1999). La confiance en marketing: fondements et applications. *Recherche et applications en marketing*: 1-19.

Guibert, N. et Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité - Contrôle - Audit* Vol 1, mars(Tome 3): 39-53.

Haddad, P. (2003). *La régulation des services de proximité. Marchés, institutions, organisations.* Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris 13.

Heem, G. (2003). Convention et contrôle interne bancaire. In *Conventions et management* (Eds, Amblard, M.). Louvain: de Boeck, 117-137.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46: 53-62.

Hill, T. P. (1977). On Goods and Services. *Review of Income and Wealth* 23(4): 315-338.

Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society* 6(3): 193-211.

Iacobucci, D., Ostrom, A. et Grayson, K. (1995). Distinguishing service quality and customer satisfaction: the voice of the consumer. *Journal of Consumer Psychology* 4(3): 277-303.

Isaac, H. (1998). Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions. *Finance Contrôle Stratégie* 1(2): 89-112.

Jany-Catrice, F. (2010). La construction sociale du «secteur» des services à la personne: une banalisation programmée? *Sociologie du Travail* 52(4): 521-537.

Jany-Catrice, F., Puissant, E. et Ribault, T. (2009). Associations d'aide à domicile : pluralité des héritages, pluralité des professionnalités. *Formation emploi* 107(3): 77-91.

Jany-Catrice, F. et Vatan, S. (2011). *Les pratiques tarifaires des organismes d'aide à domicile en Nord - Pas-de-Calais. Premier panorama.* Les Synthèses de la Direccte. DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais.

Jougleux, M. (2006). Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service. *Recherche et Applications en Marketing* 21(3): 19-46.

Kang, G. D. et James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality* 14(4): 266-277.

Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie* Vol. 30: 187-210.

Karpik, L. (2009). Réponse de Lucien Karpik à la note de lecture de Nicole Azoulay. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*(5).

Kervasdoué (de), J. (2000). *La qualité des soins en France*, Paris: Les Editions de l'Atelier.

Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*: 61-72.

Kren, L. (1997). The role of accounting information in organizational control: the state of the art. *Behavioral accounting research: Foundations and frontiers*: 1-48.

Lada, E. (2011). Les recompositions du travail d'aide à domicile en France. *Formation emploi*(3): 9-23.

Langevin, P. et Naro, G. (2003). Contrôle et comportements : une revue de la littérature Anglo-saxonne. *Actes du 24ème Congrès de l'AFC*. Louvain.

Lapierre, J., Filiatrault, P. et Perrien, J. (1996). Research on service quality evaluation: evolution and methodological issues. *Journal of Retailing and Consumer Services* 3(2): 91-98.

Laville, J.-L. (1998). Les services de proximité : un enjeu de société. *La Revue de débats et d'idées de la CFDT* n°11(juin-juillet): 22.

Laville, J. L. (2008). Services aux personnes et sociologie économique pluraliste. *Revue française de socio-Economie*(2): 43-58.

Lesellier, J.-N. (2007). *Les services à la personne : comment ça marche ?*, Rueil-Malmaison: Wolters Kluwer.

Lovelock, C. et Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lovelock, C. H. et Gummesson, E. (2004). Whither Service Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research* 7(1): 20-41.

Malleret, V. (1998). Les systèmes de mesure de la qualité dans les entreprises de service. *Cahiers de recherche du Groupe HEC* n° 645/1998.

Malleret, V. (2003). Le contrôle de gestion des services. In *Le contrôle de gestion. Organisation et mise en oeuvre.* (Eds, Löning, H.). Paris: Dunod. 2e édition, 179-201.

Malleret, V. et Teboul, J. (1985). Vers une définition opérationnelle des services. *Politiques et management public* 3(3): 21-49.

Mangematin, V. (1998). La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production. In *Confiance et entreprises* (Eds, Harrisson, D., Mangematin, V. et Thuderoz, C.). Paris: Gaetan Morin, 21 p.

Martínez, J. A. et Martínez, L. (2010a). Rethinking perceived service quality: An alternative to hierarchical and multidimensional models. *Total Quality Management* 21(1): 93-118.

Martínez, J. A. et Martínez, L. (2010b). Some insights on conceptualizing and measuring service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services* 17(1): 29-42.

May, N. (2001). Production des services et relation de service: les limites d'un cadre analytique. *Économies et sociétés* 35(6): 943-972.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*: 24-59.

Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review* 23(4): 43-55.

Mesnage, H.-S. (2010). Le portage de repas, un vecteur de lien social. *Gérontologie et société*(3): 59-71.

Messaoudi, D. (2009). *Le fonctionnement du marché de l'aide à domicile en situation d'incertitude sur la qualité. Approche théorique et empirique.* Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lille 1.

Meyssonnier, F. (2012). Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation. *Comptabilité Contrôle Audit* 2(18): 73-98.

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Paris: De Boeck Supérieur.

Ministère de l'Emploi du Travail et de la Cohésion sociale (2005). *Plan de développement des services à la personne. Pour la constitution d'un pôle d'excellence nationale dans le secteur des services a la personne*.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*: 322-341.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris: Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1990). *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris: Editions d'Organisation.

Morgan, N. A. et Piercy, N. F. (1992). Market-led quality. *Industrial Marketing Management* 21(2): 111-118.

Nassaut, S., Nyssens, M. et Vermer, M. C. (2008). Les effets d'une coexistence de différents modes de régulation, suite à la création d'un quasi-marché dans le secteur de l'aide à domicile belge. Le cas des services d'aide aux familles et aux personnes âgées. *Économies et sociétés* 42(2): 265-292.

Nguyen, N. (1991). Un modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service : une étude empirique. *Recherche et applications en marketing* VI(2).

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*: 460-469.

Ouchi, W. G. (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control *Administrative Science Quarterly* vol. 22(n° 1): 95-113.

Ouchi, W. G. (1978). The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy. *Academy of Management Journal* 21(2): 173-192.

Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* Vol 25(n° 9): 833-848.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly* Vol 25: 129-141.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. et Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49(4): 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. et Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing* 64(1): 12-40.

Perret, V. et Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Eds, Thiétart, R.-A.). Paris: Dunod.

Perron, F. (1998). La qualité de service: une comparaison de l'évaluation des écarts avec les performances appliquée à la zone d'achat. *Recherche et applications en marketing*: 3-19.

Perrot, S. et Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation: Entre tactiques et pratiques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(73): 2-18.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*: 194-208.

Petitjean, J.-L. (2001). Coordination inter firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle. *Actes du 22e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Metz.

Petrella, F. et Richez-Battesti, N. (2010). Régulation de la qualité dans les services à la personne en France: l'Economie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme? *Management & Avenir*(5): 273-292.

Phanuel, D. (2002). Confiance dans les soins et soin de la confiance: la réponse relationnelle. *Politiques et management public* 20(4): 115-132.

Phanuel, D. (2003). La chaine relationnelle: état et perspectives d'une recherche dans le domaine des services. *Gestion 2000*(3): 103-122.

Poissonnier, H. (2005). *La chaîne de contrôle au cœur d'une approche processuelle du contrôle interorganisationnel : l'industrie de l'habillement.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier II.

Puissant, E. (2012). *La relation associative d'aide à domicile. Spécificités, remises en cause, résistances.* Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Grenoble.

Ragaigne, A. (2010). *Les fonctions de l'évaluation des services publics locaux par la satisfaction des usagers, entre apprentissage et discipline.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Orléans.

Rascol-Boutard, S. (2010). Auto-régulation des RH : des pistes d'action pour la GRH ? Le cas de dispositifs d'action sociale. *Management & Avenir* 40(10): 218-233.

Rascol-Boutard, S. et Amans, P. (2010). Critères de qualité de la relation de service : une proposition de typologie. *Revue Sciences de Gestion*(79): 19-41.

Raymond, M., Roussille, B. et Stohl, H. (2009). *Enquête sur les conditions de la qualité des services d'aide à domicile pour les personnes âgées* Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS).

Reeves, C. A. et Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review* 19(3): 419-445.

Remy, E. et Kopel, S. (2002). Social linking and human resources management in the service sector. *Service Industries Journal* 22(1): 35-56.

Reynaud, B. (1998). Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial. *Revue économique* 49(6): 1455-1471.

Ribault, T. (2008). Aide à domicile: de l'idéologie de la professionnalisation à la pluralité des professionnalités. *Revue française de socio-Economie*(2): 99-117.

Ring, P. S. et Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*: 90-118.

Roux, T., (Dir.) (2007). *Les stratégies dans les services à la personne. Le secteur privé au défi de la professionnalisation* PRECEPTA – Groupe Xerfi.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Eds, Thiétart, R.-A.). Paris: Dunod, 143-172.

Rust, R. T. et Oliver, R. L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (Eds, Rust, R. T. et Oliver, R. L.). Thousand Oaks: Sage, 1-19.

Sabadie, W. (2003). Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public. *Recherche et applications en marketing* 18(1): 1-24.

Salmon, C. (1994). *Les services à la personne.* Conseil National du Patronat Français.

Saunier, P.-L. (2007). Le contrôle de la qualité dans les services à la personne. Le cas du soutien scolaire à domicile. *Mémoire de master recherche (non publié), Université d'Orléans*.

Simon, É. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*(6): 83-94.

Sirieix, L. et Dubois, P. L. (1999). Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance? *Recherche et applications en marketing*: 1-22.

Suquet, J. B. (2008). *Les dynamiques professionnelles de la relation de service. Le cas de la fraude sur le réseau de surface de la RATP*. Thèse de doctorat en économie et sciences sociales, Ecole Polytechnique.

Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *The Journal of Marketing*: 18-34.

Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5 ème Congrès International sur la PME*. Lille**:** 25-27.

Trabut, L. (2011). *Nouveaux salariés, nouveaux modèles: le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes.* Thèse de doctorat en sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).

Tyler, T. R. et Degoey, P. (1996). Trust in Organizational Authorities: the Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (Eds, Kramer, R. et Tyler, T. R.). Thousand Oaks: Sage, 351-356.

Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research* 6(4): 324-335.

Wild, P. J. (2007). *Review of Service Design Definitions* IPAS Deliverable I15.5. University of Cambridge.

Wintrobe, R. et Breton, A. (1986). Organizational Structure and Productivity. *The American Economic Review* 76(3): 530-538.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Ca: Sage.

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly* 17(2): 229-239.

Zeithaml, V., Berry, L. L. et Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* 52(April): 35-48.

Zoukoua, E.-A. (2008). *Quelle gouvernance pour les organisations du tiers secteur ? Le cas des associations loi 1901*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Orléans.

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in organizational behavior*.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADESSA-A DOMICILE : Fédération d'associations d'aide à domicile (SAD), issue de la fusion des fédérations « Adessa » et « A Domicile Fédération nationale » en 2010

ADMR : Union nationale des associations d'Aide à Domicile en Milieu Rural, fédération d'associations d'aide à domicile (SAD)

ADVS ou AVS : Auxiliaire de vie sociale

AFAQ : Association française pour l'amélioration et le management de la qualité, qui délivrait la certification ISO 9001 ; l'AFAQ est intégrée au groupe AFNOR depuis 2004.

AFNOR : Association Française de Normalisation

AGED : Allocation de garde d'enfant à domicile

AGGIR : Autonomie Gérontologie Groupes Iso Ressources

ANESM : Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux

ANSP : Agence nationale des services à la personne

APA : Allocation personnalisée d'autonomie

ASE : Aide sociale à l'enfance

BIPE : Bureau d'information et de prévisions économiques (société d'études économiques et de conseil en stratégie)

CAF : Caisse des allocations familiales

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CE : Comité d'entreprise

CES / CESU : Chèque Emploi Service / Chèque Emploi Service Universel

CGPME : Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises

CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination

CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

CNSA : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

CPAM : Caisse primaire d'assurance maladie

DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, dépendant du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

DGCCRF, DDCCRF, DRCCRF : Direction générale (ou départementale, ou régionale) de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (désormais DIRECCTE)

DGTEFP, DDTEFP, DGTEFP : Direction générale (ou départementale, ou régionale) du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (désormais DIRECCTE)

DEAVS : Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale

DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (née de la fusion notamment des DRTEFP et DRCCRF)

FEDESAP : Fédération nationale des services à la personne et de proximité

FEPEM : Fédération nationale des Particuliers Employeurs

FESP / SESP : Fédération / Syndicat des Entreprises de Services à la Personne

FNAAFP-CSF : Fédération des Associations de l'Aide Familiale Populaire - Confédération Syndicale des Familles, fédération nationale d'associations d'aide à domicile et syndicat employeur

GRH : Gestion des ressources humaines

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

MAIA : Maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades Alzheimer

MEDEF : Mouvement des entreprises de France, syndicat employeur

NAF : Nomenclature d'activités française de l'INSEE

NF services : marque de certification du groupe AFNOR

OASP : Organisme Agréé de Services à la Personne

OSAD : Organisme offreur de services d'aide à domicile (personnes âgées, personnes handicapées, familles en difficulté)

OSAP : Organisme offreur de services à la personne (actifs, personnes non vulnérables)

PAJE : Prestation d'Accueil du Jeune Enfant (versée par la CAF)

PCH : Prestation de Compensation du Handicap, aide sociale versée par le Conseil général

Qualicert « Services à la personne » : Certification validant le respect du référentiel « Prestations de Services à la personne », délivrée par la société SGS ICS

QualiSAP : Certification validant le respect du référentiel « Qualité de services des organismes exerçant des activités de services à la personne », délivrée par la société Bureau Veritas Certification

RMI : Revenu Minimum d'Insertion

RSA : Revenu de Solidarité Active

SAD : Services d'aide à domicile[1]

SAP : Services à la personne[1]

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

SSIAD : Service de Soins Infirmiers A Domicile

TES : Titre Emploi-Service

Thetis : Programme d'aide à la certification des organismes offrers, lancé par l'ANSP

TISF : Technicienne de l'intervention sociale et familiale

UNA : Union Nationale de l'Aide, des soins et des services aux domiciles

URSSAF : Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales

[1] L'expression « services à la personne » peut être utilisée dans une acception large, pour désigner l'ensemble des activités entrant dans le champ « SP2005 », services aux personnes vulnérables et aux actifs confondus. Dans une acception plus restreinte (adoptée dans la deuxième partie de cette thèse), elle peut désigner les services aux actifs (services dits « de confort »), par opposition aux services aux personnes âgées, aux personnes handicapées et aux familles en difficulté, ces derniers étant désignés par l'expression « services d'aide à domicile » (SAD).

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Table des encadrés

Encadré 1. Les sept activités de services aux particuliers en 1996 ..... *23*
Encadré 2. Les cinq domaines des professions du service à la personne *24*
Encadré 3. Liste officielle des 21 activités de services à la personne (art. L. 7231-1 et D. 7231-1 du Code du travail) *25*
Encadré 4. La typologie des 21 métiers de service à la personne selon l'ANSP *27*
Encadré 5. Les définitions de la qualité dans les versions successives de la norme ISO 9000 ..... *98*
Encadré 6. Les 5 dimensions de la qualité dans SERVQUAL *106*
Encadré 7. Les six mécanismes de coordination de Mintzberg *139*
Encadré 8. Les principaux facteurs de contingence associés aux modes de contrôle *143*
Encadré 9. Les sept droits des usagers du secteur social et médico-social *185*
Encadré 10. Les thèmes du cahier des charges de l'agrément qualité « services à la personne » *188*
Encadré 11. Rappel des trois propositions sur le contrôle de la qualité des services à la personne formulées à l'issue de la revue de littérature *384*

Table des tableaux

Tableau 1. Caractéristiques comparées des trois modes d'intervention sur le marché des SAP (Gallouj, 2008) 44
Tableau 2. Les principales institutions de régulation et de tutelle dans les SAP, et leurs fonctions 57
Tableau 3. Répartition des heures prestataires et mandataires entre les principales activités de SAP 59
Tableau 4. Répartition du nombre d'OASP entre les différentes formes juridiques (2010) 59
Tableau 5. Poids relatif des différentes formes d'organismes offreurs (2007) 59
Tableau 6. Les limites de la distinction entre biens et services 73
Tableau 7. Typologie des systèmes de production de services (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997) 79
Tableau 8. Les cibles des systèmes de production de services à la personne 89
Tableau 9. Le niveau de participation du bénéficiaire dans les Services A la Personne 92
Tableau 10. Les quatre définitions de la qualité selon Reeves et Bednar (1994) 99
Tableau 11. Différence entre qualité perçue et satisfaction (Bahia et al., 2000) 111
Tableau 12. Facteurs de contingence et lien de causalité qualité perçue / satisfaction (Dabholkar (1995) et Bahia et al. (2000) 112
Tableau 13. Stratégies de contrôle et facteurs de contingence (Child, 1984) 145
Tableau 14. Exemples de définitions de la confiance 153
Tableau 15. Les six grands types de confiance (Bornarel, 2004) 156
Tableau 16. Les formes de la confiance (Bornarel, 2007) 157
Tableau 17. Les conventions de professionnalité dans l'aide à domicile (Ribault, 2008) 178
Tableau 18. Synthèse des données collectées par rapport aux objectifs de la recherche empirique 206
Tableau 19. Commentographie : synthèse des témoignages collectés dans l'étude principale sur les SAD 210
Tableau 20. Commentographie : synthèse des témoignages collectés dans l'étude complémentaire sur les SAP ... 210
Tableau 21. Synthèse des entretiens réalisés dans le cadre des deux études empiriques 213
Tableau 22. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur portant sur le contenu de l'offre (qualité technique de l'offre) 227
Tableau 23. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur portant sur la mise en place de la prestation (qualité technique) 228
Tableau 24. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur pendant le déroulement de la prestation (qualité technique) 228
Tableau 25. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur concernant la gestion du personnel intervenant (qualité technique) 229
Tableau 26. Les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de l'organisme offreur concernant la dimension relationnelle de la qualité 230
Tableau 27. Les critères d'évaluation de la qualité des bénéficiaires (ou de leurs aidants) vis-à-vis des intervenants 231
Tableau 28. Les témoignages des intervenants de l'aide à domicile sur leur métier et leurs relations avec les organismes offreurs 237

Tableau 29. Les témoignages des intervenants de l'aide à domicile sur leur métier et leurs relations avec les bénéficiaires 239
Tableau 30. La conception de la qualité des dirigeants et responsables qualité d'OSAD 253
Tableau 31. Le contrôle des intrants dans les services d'aide à domicile 269
Tableau 32. Les critères de recrutement des intervenants de l'aide à domicile par les OSAD 274
Tableau 33. Le contrôle des processus dans les services d'aide à domicile 280
Tableau 34. Le contrôle ex-post de la qualité dans les services d'aide à domicile 283
Tableau 35. Les modes de contrôle utilisés selon le moment la phase du processus de servuction des les SAD 284
Tableau 36. Les mécanismes de contrôle identifiés dans les OSAD étudiés 287
Tableau 37. Les raisons du choix entre les trois référentiels de certification qualité 298
Tableau 38. Critères de qualité technique identifiés chez les bénéficiaires, vis-à-vis des organismes offreurs 308
Tableau 39. Critères de qualité identifiés chez les bénéficiaires de SAP, vis-à-vis des intervenants 317
Tableau 40. Le point de vue des intervenants : conditions de travail et relations avec l'OSAP 329
Tableau 41. Le point de vue des intervenants : relations avec les bénéficiaires 336
Tableau 42. Les étapes du processus de production des SAP dans le discours des acteurs rencontrés 342
Tableau 43. La conception de la qualité des dirigeants et responsables qualité d'OSAP 348
Tableau 44. Les modes de contrôle utilisés selon le moment la phase du processus de servuction dans les SAP 370
Tableau 45. Les mécanismes de contrôle identifiés dans les OSAP étudiés 371
Tableau 46. Synthèse sur le processus de production des services à la personne (SAD et SAP) 379
Tableau 47. Synthèse des critères de qualité perçue des bénéficiaires (SAD et SAP) 381
Tableau 48. Les approches dominantes de la qualité chez les dirigeants d'organismes offreurs de services à la personne 382
Tableau 49. Les modes de contrôle de la qualité des services à la personne 385

Table des figures

Figure 1. Plan général de la thèse 17
Figure 2. Des emplois familiaux aux services à la personne 30
Figure 3. Typologie des activités de services à la personne (DARES) 34
Figure 4. Répartition des effectifs des salariés en direct en 11 activités 34
Figure 5. Proposition d'une typologie d'activités de services à la personne 36
Figure 6. Une cartographie des acteurs du marché des services à la personne 48
Figure 7. Le triangle des services (Gadrey, 2003) 67
Figure 8. Les trois types de logiques de service (Gadrey, 2003) 70
Figure 9. Le Modèle de servuction d'Eiglier et Langeard (1987) 76
Figure 10. Le triangle des services (à la personne) (Gallouj, 2008) 85
Figure 11. Le pentagone des SAP (Gallouj, 2008) 86
Figure 12. Le polygone des SAP (Gallouj, 2008) 87
Figure 13. Le modèle de la qualité perçue de Grönroos (1984) 102
Figure 14. Le modèle des écarts de Parasuraman et al. (1985) 104
Figure 15. Le modèle SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) 106
Figure 16. Le modèle SERVPERF (Cronin et Taylor, 1992) 108
Figure 17. Qualité du service et qualité de service (Jougleux, 2006) 117
Figure 18. Le contrôle comme influence créatrice d'ordre (Chiapello, 1996) 135
Figure 19. Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation (Chiapello, 1996) 136
Figure 20. Types de contrôle et leurs antécédents (Ouchi, 1977) 138
Figure 21. Typologie générale des modes de contrôle (Chiapello, 1996) 142
Figure 22. Les liens de confiance dans la relation de SAP 171
Figure 23. Modèles d'organisations et de conventions de qualité (Messaoudi, 2009) 179
Figure 24. La procédure de tarification (Jany-Catrice et Vatan, 2011) 187
Figure 25. Modes de raisonnement et connaissance scientifique 204
Figure 26. Exemple de codage thématique 216
Figure 27. Exemple de passage du codage thématique au codage analytique 216
Figure 28. Exemple de codage analytique 217
Figure 29. Exemple de requête d'encodage 218
Figure 30. Exemple de résultat de requête de codage 219
Figure 31. Le processus de production des services d'aide à domicile (SAD) 242
Figure 32. Les représentations de la qualité des dirigeants d'OSAD 261
Figure 33. Le processus de production des services à la personne (SAP) 346
Figure 34. Les représentations de la qualité des dirigeants d'OSAD et d'OSAP étudiés 361
Figure 35. Modèle conceptuel de qualité perçue des SAP à bénéficiaire unique 392
Figure 36. Modèle conceptuel de qualité perçue des SAP à bénéficiaires multiples : direct et indirect(s) 393

Annexes

Sommaire des annexes

Annexe 1. Guide d'entretien utilisé auprès des dirigeants et responsables qualité d'organismes offreurs_434

Annexe 2. Synthèse des entretiens réalisés dans l'étude principale sur les SAD_____436

Annexe 3. Synthèse des entretiens réalisés dans l'étude complémentaire sur les SAP _____437

Annexe 4. Les représentations de la qualité des dirigeants et responsables qualité d'OSAD_____438

Annexe 5. Extrait du livret d'accueil du bénéficiaire d'un OSAD : engagements, délimitation de l'intervention et grille tarifaire _____443

Annexe 6. Le processus d'une prestation d'aide aux familles _____445

Annexe 7. Exemple de rapport d'intervention fourni à un bénéficiaire de SAP_____446

Annexe 8. Critères de qualité identifiés chez les bénéficiaires de SAP, vis-à-vis des OSAP_____447

Annexe 9. Le point de vue des intervenants en SAP : conditions de travail et relations avec l'OSAP_____459

Annexe 10. Le point de vue des intervenants en SAP : relations avec les bénéficiaires _____466

Annexe 11. Les représentations de la qualité des dirigeants et responsables qualité d'OSAP _____469

Annexe 12. Dictionnaire des thèmes, critères de qualité perçue des bénéficiaires et témoignages des intervenants _____471

Annexe 13. Dictionnaire des thèmes, codage des entretiens avec les dirigeants d'organismes offreurs (SAD et SAP) _____472

Annexe 1. Guide d'entretien utilisé auprès des dirigeants et responsables qualité d'organismes offreurs

Nom Interlocuteur : Fonction :

Date :

I – Identité de l'organisme

Nom :
Année de création :
Mode d'intervention :

Mandataire	Prestataire

Nombre d'agences : Dont en propre : Franchisés : Certifiées :
Effectif hors intervenants :
Effectif intervenants :
Activités + poids respectifs :
Nombre d'heures d'intervention / an :
Référencement enseignes ?
Membre d'une fédération ?
Agrément : Simple | Qualité / Autorisation
Certification ?

II – Prestations et qualité

- Qu'est-ce qu'une prestation d'aide à domicile de qualité ? (critères)
- Décalage attentes / besoins ?
- Différence aide aux personnes dépendantes VS services de confort ?
- Différence agences en propres VS franchisés ?

A – Intervenants

- Turnover
- Moyenne d'âge
- Critères de recrutement (diplômes, expérience, mise en situation, références…)
- Procédures et/ou une charte de conduite
- Evaluations/notation des intervenants

B – Bénéficiaires

- Comment entrent-ils en contact avec l'organisme ?
- Profil-type ?
- Définition des attentes / besoins
    - Grille d'évaluation ?
    - Visite à domicile ?

C – Déroulement et suivi des interventions

- 1ere mise en relation intervenant / bénéficiaire

- Suivi du déroulement des interventions :

=> Suivi téléphonique ?
=> Visite de contrôle ?
=> Documents ?
=> Autres :

- Mesure de satisfaction ?

=> Comment, à quelle fréquence
=> Amélioration ?
- Indicateurs d'activité ou de qualité ?

- Traitement des réclamations ?

- D'autres éléments de gestion de la qualité ?

D – Si certification

Pourquoi ce référentiel ?

Apports ?

La certification est-elle suffisante pour garantir la qualité ?

Manques ?

Quels sont les points qui posent problèmes ? (écarts à la norme)

E - Partenaires

Quelles relations avec les institutionnels ? (collectivités territoriales, associations, maisons de retraite…)

F – Fédération

Quel rôle ? Quels apports ? Quelles obligations ?

Actions qualité ?

- Evolutions observées au cours des dernières années sur le secteur

(Législation, concurrence, clientèle…)

Annexe 2. Synthèse des entretiens réalisés dans l'étude principale sur les SAD

Code	Type	Activité	Fin[1].	M[2]	P[2]	Cert[3].	Réseau	Nb h/an	année	Localisation	Nb itw
CG1	Conseil Général	Coll.territoriale								DF	2
CG2	Conseil Général	Coll.territoriale								DF	2
I1	Institution publique									DF	2
I2	Service déconcentré de l'Etat									DF	1
Fed1	Fédération d'associations SAD			X	X	support	X			DF	1
Fed2	Fédération d'associations SAD			X	X	support	X			DF	1
CCAS1	CCAS	SAD	X		X			30 000	années 1960	Hauts-de-Seine (92)	1
CCAS2	CCAS	SAD	X						?	Val de Marne (94)	1
A1	Association	SAD	X	X	X	projet		91 000	années 1960	Val de Marne (94)	1
A2	Association	SAD		X	X	projet		91 000	années 1990	Paris	1
A3	Association	SAD	X	X	X	X		98 000	années 1960	Val de Marne (94)	1
A4	Association	SAD		X		X		200 000	?	Val de Marne (94)	1
A5	Association	SAD	X		X			22 000	avant 1950	Paris	1
A6	Association	SAD	X	X	X	projet		256 463	années 1950	Paris	1
A7	Association	SAD			X			?	années 1990	Val de Marne (94)	1
A8	Association	SAD			X			11 682	années 2000	Val de Marne (94)	1
A9	Association	SAD	X	X	X	X		36 500	années 1990	Val de Marne (94)	1
E1	SAS	SAD			X	projet		15 000	années 2000	Paris	1
E2	SARL	SAD			X	X		120 000	années 2000	Paris	1
E3	SAS	SAD			X	projet		50 000	années 2000	Val de Marne (94)	1
E4	SARL	SAD			X	projet			années 2000	Val de Marne (94)	1
E5	SAS	SAD			X	X		170 000	années 2000	Paris	1
E6	SAS	SAD			X	X	X (frch.)	Taille nationale	années 1990	Hors IDF	1
E7	Entreprise	SAD et SAP			X	X	X (frch.)			Paris	1
E8	SARL	SAD et SAP			X	X	X (frch.)		années 2000	Seine-Saint-Denis (93)	1
E13	SARL	SAD et SAP			X	projet		3 600	années 2000	Hauts-de-Seine (92)	1

Légende :
[1] Fin. : Convention avec un ou plusieurs financeur(s)
[2] M : intervient en mode mandataire
P : intervient en mode prestataire
[3] Cert : certification ou projet de certification
Réseau : organisation en réseau
Nb h/an : nombre d'heure d'intervention par an
Année : année de création
Local. : localisation du siège de l'organisme
Itw : nombre d'entretiens réalisés
Fonction : fonction de la personne rencontrée

Source : auteur

Annexe 3. Synthèse des entretiens réalisés dans l'étude complémentaire sur les SAP

Code	Forme jur.	Activités	M[2]	P[2]	Cert[3].	Réseau	Nb h/an	année	Localisation	Nb itw	Fonction
		Etudes sectorielles								1	Auteur étude sectorielle
E7	Entreprise	Multi-services SAD et SAP		X		X (frch.)	1 400 000	années 1990	Paris	1	Responsable qualité
E8	SARL	Multi-services SAD et SAP		X		X (frch.)	581 442	années 2000	Seine-Saint-Denis (93)	1	Gérant
E9	Entreprise	Soutien scolaire	X		X	X (frch.)	Taille nationale	années 1980	Paris	2	1 client + 1 candidat à un poste de conseiller pédagogique
E10	SAS	Soutien scolaire	X		X	X (frch.)			Paris	1	Président
E11	SA	Soutien scolaire	X		X			années 2000	Paris	1	P-DG
E12	SA	Multiservices SAP		X			100 000	années 2000	Paris	1	P-DG
E13	SARL	Multi-Services SAD et SAP		X				années 2000	Hauts de Seine (92)	1	Directeur
E14		Multiservices							International	1	Responsable contrôle interne
E15		Soutien scolaire							Etats-Unis	1	Director
	SA	Entretien ménager	X			X (frch.)		années 2000	Paris	1	Client
									Total entretiens	12	

Légende :
[1] Fin. : Convention avec un ou plusieurs financeur(s)
[2] M : intervient en mode mandataire
P : intervient en mode prestataire
[3] Cert : certification ou projet de certification
Réseau : organisation en réseau
Nb h/an : nombre d'heure d'intervention par an
Année : année de création
Local. : localisation du siège de l'organisme
Itw : nombre d'entretiens réalisés
Fonction : fonction de la personne rencontrée

Source : auteur

Annexe 4. Les représentations de la qualité des dirigeants et responsables qualité d'OSAD

OSAD	*Axe attentes / besoins*	*Axe dimension technique / relationnelle*
Directrice, CCAS1	*« Je crois que ça, après, c'est vraiment le rôle de la coordinatrice à un moment donné de faire percevoir à l'usager quels sont les réellement ses besoins, quels sont les besoins que nous on a repérés. Pour moi c'est vraiment de la coordination. »*	*On a plein de petits circuits parallèles, parce que nos usagers de l'aide à domicile, c'est aussi nos usagers du portage, c'est aussi des usagers des courses ou de l'accompagnement. Et ce sont les mêmes coordinatrices. Donc en fait l'accompagnement se fait de façon un peu informelle. (...) ça permet de soulager les aides à domicile quand il y a des situations difficiles ou des tensions. »*
Directrice, CCAS2	*« Les besoins on est à même de les mesurer, on a l'habitude, on peut comparer. Les attentes elles sont quand même hyper diverses (...) Après la difficulté c'est d'arriver à répondre à ces attentes parce que la personne elle a besoin qu'on réponde à ses besoins, mais aussi quand même à ses attentes. Tout en mettant des garde-fous, les garde-fous normalement sont donnés dans la fiche de poste.*	*« Des gens qui ont besoin d'être rassurés, il y a une dame qui m'appelle tous les jours au bureau parce qu'elle est en grande solitude, donc ça on va y répondre. Un monsieur qui est très schizophrène et quand il va bien il passe au bureau donner des meringues, c'est des rituels auxquels il faut accéder, et s'il ne le fait il faut qu'on s'inquiète un petit peu... »*
Directrice, A1	*« Une prestation de qualité, c'est quand le bénéficiaire bien sûr est satisfait de la prestation. C'est pas forcément une salariée qui va faire béni-oui-oui à tout ce que demande le bénéficiaire. »*	*« On fait quand même de plus en plus d'accompagnement vraiment personnalisé avec la personne. (...) on dit toujours au personnel « c'est pas que de l'entretien à faire. L'entretien c'est aussi entretenir des relations, avoir un rôle social avec les gens »*
Directeur, A2	*« La relation client, c'est que la personne, vous lui devez quelque chose, vous lui vendez un service parce que vous lui devez ça. Et le principe de la qualité, c'est celui-là. Mais comme vous considérez que la personne est un bénéficiaire, c'est impossible d'avoir un service de qualité, vous ne pouvez pas l'avoir. Parce que vous êtes au-dessus, vous ne lui devez pas… qu'est-ce que vous lui devez ? (...) Moi je dis 'on est au service du client, de tout ce qu'il demande, on est à satisfaire sa demande'. »*	*« Moi les intervenantes africaines que j'ai, c'est les meilleures. Les haïtiennes, c'est les meilleures. Les capverdiennes, top ! Qu'est-ce qu'elles ont de spécial par rapport à une albanaise ou une hongroise, ou une française ? Une façon d'aborder la détresse de quelqu'un qui est totalement différence, une façon d'encaisser aussi. C'est le cœur de notre métier. Le client est là, « qu'est-ce que nous vendez ? ». Vous lui vendez pas que la cuisine est nickel propre. Vous lui vendez autre chose, une chaleur, une empathie, que le client soit satisfait, qu'il sente qu'il est pris en charge, qu'il y a une chaleur humaine qui l'entoure. »*
Directrice, A3	*« Déjà une prestation qui répond aux besoins formulés par la personne et aux besoins qu'on évalue nous (...) Alors suite à l'évaluation on a déterminé un rythme de passage et des tâches à effectuer, donc c'est la responsable de secteur qui aménage le planning, qui propose à la personne aidée, et elle accompagne l'aide à domicile la première fois. »*	*« Je pense qu'on ne peut pas travailler dans l'aide à domicile si on ne fait pas partie du réseau, si on n'est pas en lien avec les services de soin, avec les services sociaux et avec les médecins. (...) Et puis il y a les groupes d'analyse de pratiques où elles peuvent quand même s'exprimer aussi, des groupes de parole (...) ça se passe avec le psychologue.».*

OSAD	*Axe attentes / besoins*	*Axe dimension technique / relationnelle*
Directrice, A4	*« On est dans les gestes de la vie quotidienne, donc les AVQ [Activités de la Vie Quotidienne], donc là c'est pas un médecin qui le fait. Les besoins sont déterminés d'après ceux déterminés par Virginia Henderson. (...) Donc il y a aussi une procédure qui détermine comment doit se faire la visite à domicile pour le responsable de secteur et quelles sont les données qu'il doit retenir quand il est sorti de sa visite. »*	*« Vous prenez le référentiel NF Services, ou le référentiel Qualicert, vous respectez les 30 pages du référentiel, vous mettez tout ça en place et vous pouvez dire que le service est de qualité. (...) Et donc on leur explique tout cela et on leur dit que le client va tous les mois les apprécier sur la qualité de leur travail, et que nous c'est un élément important parce qu'on n'a pas du tout envie de se faire réprimander par AFNOR »*
Directrice, A5	*Les familles peuvent aussi exprimer qu'elles préfèrent… Alors nous on leur dit qu'on n'est pas au supermarché, qu'on ne choisit pas les produits et on les repose, mais elles peuvent au moins exprimer les choses. Elles peuvent dire les choses. « c'est mieux si c'est madame unetelle parce qu'elle est plus à l'aide »(...) Donc on va avoir un échange téléphonique assez long où on va lui demander quelles sont ses attentes, lui dire ce qu'on a reçu, et ensuite va dire voilà « nous on entend, ça on peut pas répondre, ça on peut répondre, et ça est-ce qu'on peut mettre quelque chose en place ou pas ? »*	*« Et puis on peut mettre la distance, ça pour moi ça me parait indispensable. Et on voit maintenant, en plus, les salariées capables de dire. Les familles aussi, on entend aussi ce que les familles disent. Là on voit, ce matin on avait une situation, on entend que là il y a une des deux [intervenantes] qui est en train de péter les plombs. La situation est très lourde, donc on commence très vite à décoder et là on va proposer à la salariée de prendre un peu de distance et de laisser son binôme aller plus en avant et introduire peut-être une troisième parce qu'il faut de la continuité. »*
Directrice, A6	*« La première qualité, c'est l'écoute de la demande et l'étude de la demande. (...) Adapter autant que faire se peut la réponse à la demande en tenant compte du besoin. (...) Parce qu'il y a parfois un delta entre la demande de la famille et son vrai besoin. Donc c'est au cours de la conversation diagnostic au téléphone qu'on va déterminer le besoin de la famille et qu'en fonction on va lui proposer une TISF ou une AD-AVS. »*	*« Pour nous le maître mot de l'association en démarche qualité c'est le respect de la personne, à tous les niveaux. J'attache autant d'importance au respect de l'usager qu'au respect du salarié (...)* *Au domicile, c'est un peu parole contre parole. La salariée qui est toujours en retard mais qui va êtes copine avec la famille donc la famille lui signera les heures même s'il elle est en retard.»*
Directrice, A7	*« Bon déjà on a 19 chauffeurs, donc les adhérents ils vont avoir à faire à 19 chauffeurs, ils n'ont pas leur chauffeur approprié. Donc en règle générale quand l'adhérent appelle pour prendre le rendez-vous, nous on note le rendez-vous sur le planning. (...) Le coordinateur planning va, au moment de la prise de rendez-vous, il va évaluer à peu près le temps à peu près qu'on va passer. »*	*« Enfin on cherche quand même des chauffeurs-accompagnateurs, c'est de l'accompagnement. On se base pas mal sur le côté humain de la personne. (...) L'accompagnement, puisque c'est ce qui va nous dénoter par rapport aux taxis et par rapport aux ambulantes. »*
Directrice, A8	*« Alors que nous on ne fait pas à la place de, on essaie de faire avec. C'est à dire que si la personne est encore capable de faire la vaisselle, on va l'accompagner au lavabo, on va lui dire "moi j'essuie, vous vous faites la vaisselle", on va accompagner la personne. Si elle est encore capable, on essaie de pousser les gens à l'autonomie, si c'est possible, bien sûr.»*	*« Moi c'est toujours comme ça quand je vois les enfants, « si votre maman elle n'ose pas, puisqu'il y a beaucoup de personnes qui n'osent pas dire, c'est à vous de marquer dans le cahier ce qui se passe chez vous ». (...) Et au fur et à mesure du temps, généralement, la personne prend le dessus. Il faut peut-être un ou deux mois d'intervention et là, elle arrive à dire les choses. »*

OSAD	*Axe attentes / besoins*	*Axe dimension technique / relationnelle*
Directrice, A9	*« On travaille beaucoup en collaboration avec le CCAS, on travaille par exemple sur l'isolement, en ce moment. On essaie de repérer les gens isolés. (...) Donc quand ils repèrent des gens en portage de repas, des gens qui sont un peu isolés, paf, on est au courant. On essaie d'aller les voir, de proposer de l'aide, de monter des dossiers de prise en charge, on a vraiment un travail ensemble. »*	*« (...) on fait partie de cette structure, pas "je suis détachée, je travaille seule et c'est mes clients". (...) Parce que, si vous voulez, on est dans l'humain, et ce qui se passe au domicile, on contrôle pas tout. et on a toujours besoin de recentrer la relation triangulaire usager -personnel de terrain – administratifs / direction. Pour que ça circule bien. Sinon on est un peu coupés, et ça se passent entre elles deux, elles s'arrangent, et ça tourne pas, ça ne circule pas.»*
Président, E1	*« si le client n'est pas content d'une salariée, pour lui c'est très simple de le dire, et de nous appeler. Même si parfois il hésite parce qu'il a peur que la salariée se fasse engueuler, on a une relation de proximité avec le client qui fait que... Voilà, les gens payent, et les gens sont exigeants, et si ça ne va pas, ils le disent (...) En tout cas on est très très proches de nos clients et de la famille, parce que c'est elle qui paie, c'est elle qui décide souvent. »*	*« Donc on est vraiment positionnés sur les personnes (...) qui sont dépendantes et qui ont besoin d'avoir un service technique. Donc on ne fait pas de présence » (...) il y a une connaissance réciproque qui se fait entre la personne âgée et la salariée auxiliaire de vie qui va intervenir. Il y a une connaissance des habitudes, une confiance qui se créée progressivement. C'est pas évident d'ouvrir son domicile privé, c'est pas évident de rentrer dans l'intimité de quelqu'un. Donc il est très important que cette relation s'installe progressivement dans le temps, et que, une fois qu'elle s'est installée, bien évidemment qu'on ne change pas l'intervenante »*
Gérant, E2	*« Qu'est-ce qui fait la qualité ? C'est la réponse aux besoins du client. Donc ça veut dire, ça se traduit par tout ce qui est phénomène de qualité perçue, donc la manière dont le client perçoit la prestation (...) C'est le marché en fait qui dirige, qui pilote le niveau de qualité.»*	*« Qu'est-ce qui fait la qualité ? (...) et également la perception qu'à le client de par exemple la réactivité de la structure, de l'organisation, de l'investissement qu'il y a autour de son dossier, de sa prise en charge globale. C'est à ces niveaux-là.*
Directrice, E3	*« Moi ce que je veux, c'est qu'elles prennent réellement conscience qu'elles s'occupent d'une personne âgée dépendante, et qu'il faut qu'elles jouent leur rôle de gouvernante, par exemple. De maîtresse de maison. Ce que ferait n'importe quelle bonne mère de famille ou bon père de famille. (...) Donc il y a une visite à domicile avec la famille s'il y en a, l'assistante sociale, la gestionnaire de cas si c'est la MAIA, pour les gens qui sont hospitalisés on va plus les voir à l'hôpital avant la sortie de façon à organiser la sortie, on essaie de rencontrer les infirmières et le médecin pour savoir s'il y a besoin d'un lit médicalisé, d'un déambulateur... »*	*« Mais sinon on est très très proches nous de nos bénéficiaires. De toute façon ils vont avoir un bouton à recoudre ou trouver un spécialiste ou trouver une ambulance ou un kiné, un coiffeur, ils vont nous appeler. (...) Et moi mon rêve, ça serait d'avoir suffisamment de sous pour faire des ateliers pour les aidants familiaux. Avec un gériatre, faire des petites réunions d'information sur Alzheimer, sur l'incontinence... Pour moi ça serait vraiment le top. (...) Mon objectif aussi ça serait d'avoir une psychologue, mais on ne peut pas se la payer. » (...) Mais nous on est très proches de nos bénéficiaires, ceci dit même trop proches parce que ça nous bouffe la tête, ça nous bouffe la santé, ça nous bouffe notre énergie.*

OSAD	*Axe attentes / besoins*	*Axe dimension technique / relationnelle*
Gérant, E4	*« Après c'est notre devoir aussi d'être sûrs qu'il n'y a pas de risque pour la personne, parce que des fois des personnes qui sont un peu en situation de démence ou qui ne sont plus trop capables de se gérer elles-mêmes, font des choix qui ne sont pas bons pour elles. »*	*« Notre rôle c'est permettre à ces personnes de pouvoir rester à domicile dans de bonnes conditions, dans des conditions sécurisées, (...) assurer un lien avec la famille quand il y en a, avec les médecins aussi, (...) toutes les personnes qui gravitent autour de la personne dépendante. (...) Les personnes dépendantes, c'est souvent des personnes qui sont seules. C'est vrai qu'on a ce rôle-là aussi. »*
Directeur, E5	*« (...) Donc en fait ce qu'ils souhaitent, c'est que nous puissions intervenir pour que la personne âgée en fasse le moins possible. C'est évidemment pas la solution. La solution consiste à stimuler le reste d'autonomie que la personne a, par différents moyens. Donc là vous avez un premier décalage entre les attentes et les réponses. »*	*« Notre objectif c'est de récréer un projectif pour la personne âgée, et donc notamment de recréer du lien social dans de très nombreux cas d'isolement. D'impliquer la famille, d'expliquer le rôle d'aidant »*
Présidente, E6	*« (...) il arrive que, assez souvent d'ailleurs, que les gens dépendants sous-estiment leur dépendance. Disent pouvoir faire encore plein de choses alors qu'elles ne les font pas, soit parce qu'elles ne peuvent pas, soit parce qu'elles n'en ont pas envie. Et donc là il faut arriver à détecter, (...) il faut arriver à détecter un peu ce que la personne est capable de faire, ce qu'elle fait, ou pas, pour essayer de coller au mieux et de lui proposer un maintien à domicile dans de bonnes conditions. »*	*« (...) Et puis c'est aussi tout le savoir-être dont les salariés intervenants doivent être dotés pour que la personne prise en charge ne soit pas contrainte, mais que cette prise en charge lui soit quelque chose d'agréable au-delà d'être quelque chose d'utile. (...) Dire bonjour, être souriant, être poli, discuter, échanger avec la personne, être attentive à ses besoins, être à l'écoute, faire remonter aussi ses besoins et ce que peut dire la personne à son supérieur hiérarchique pour que ça soit pris en considération. »*
Resp. qualité, E7, activité SAD	*« (...) on trouve des besoins décalés par rapport à la situation de la personne (...) Donc parfois on vient que pour le logement, par rapport à ce que veut le client, on ne force pas, surtout, et c'est petit à petit avec la relation de confiance, quand (...) on vient le voir, "comment vous trouvez, est-ce que vous auriez besoin d'autre chose ?" Bah petit à petit, il lâche un petit peu, il s'habitue à l'aide, à l'accompagnement, par un tiers, et donc il lâche un petit peu. (...) Donc il n'y a pas de différence, il y a des choses qui sont plus ou moins adaptées ou qui évoluent en fonction de l'activité même ou de la cible. Sur la prestation de confort, le suivi de la personne ne va pas être aussi... évident à transcrire ou à relater parce qu'il ne faut pas être dans l'intrusion de vie non plus. Une personne qui va bien et qui vous demande juste de faire son ménage, (...) s'il n'y a pas lieu de faire un suivi personnalisé, on va être discrets là-dessus. »*	*« Dans le recrutement on demande aux intervenantes tout ce qu'elles font à part, leurs centres d'intérêt, un peu leur profil passé, pour pouvoir placer au mieux par rapport aussi au profil de vie. Parce que nous on demande aussi, si on n'arrive pas à l'avoir sans être intrusifs tout de suite auprès de la personne, on renseignera ça au fil des interventions, mais quelle était un peu la vie de la personne pour, si c'était un monsieur qui était professeur de dessin, mettre peut-être si on a ça dans l'agence, une intervenante passionnée par le dessin. (...) on est très attentifs au relationnel et au comportement, au savoir-être, de la personne qui va être amenée à aider la personne âgée ou la personne handicapée.»*

OSAD	*Axe attentes / besoins*	*Axe dimension technique / relationnelle*
Gérant, E8, activité SAD	*« Dire "quand vous intervenez chez une personne âgée, vous commencez absolument par ça, ensuite vous enchainez par ça et vous finissez par ça", c'est tout simplement pas possible parce que la priorité, c'est pas à nous de dicter le déroulement de la prestation, c'est à nous de nous adapter aux souhaits et au mode de vie de la personne chez laquelle on intervient. Donc si elle n'a pas envie de faire ça dans cet ordre-là la personne aidée, on fait ça dans l'ordre qu'elle souhaite à partir du moment où ça ne va pas interagir sur les notions de sécurité ou des choses comme ça. (...) L'idée c'est toujours d'arriver à la fin de cette visite d'évaluation préalable des besoins à ce qu'on va appeler une définition commune des besoins, ce qu'on va devoir mobiliser et ce qu'on va devoir faire, pour répondre de façon satisfaisante aux attentes. C'est donc la définition d'un cahier des charges. (...)* *[Est-ce qu'on gère de la même manière des prestations de confort et des prestations de maintien à domicile ?]* *Sur la mise en œuvre des process, oui. Après ce qui va changer c'est le rythme, c'est peut-être l'outil, mais sinon oui, à travers l'attention portée à la satisfaction du client final qu'il soit une personne dépendante ou tout simplement un actif qui a choisi de confier son ménage et son repassage pour des raisons de mode de vie, de choix de vie et de confort comme vous dites, après l'objectif est le même. »*	*« Sur l'aspect des dimensions davantage relationnelles, que ce soit avec les enfants ou avec les personnes âgées et les personnes handicapées, non. (...)Et quand il s'agit de maintien à domicile, souvent il y a plusieurs intervenants, il peut y avoir les aidants familiaux autour, il peut y avoir aussi els acteurs sanitaires et sociaux. (...) C'est beaucoup plus compliqué de formaliser une prestation relationnelle que de formaliser une prestation technique. (...)* *Là on ne parle pas d'articles, on ne parle pas de stock, on parle de gens chez lesquels on se déplace, quelque part on viole l'intimité des gens en rentrant dans leur domicile, qu'ils y soient ou qu'ils n'y soient pas. On pénètre dans leur vie. On intervient auprès de personnes dépendantes, isolées, parfois en détresse, il est hors de question de leur missionner quelqu'un qui n'a pas envie de sourire ou qui s'est levé ce matin parce qu'il ne pouvait pas faire autrement et qui dit "merde, il va falloir que j'y aille"»*
Directeur, E13, activité SAD	*« On travaille avec eux [le Conseil général] sur tous les bénéficiaires de la PCH, qui nous recommandent parce qu'on n'est pas trop cher, parce qu'on est très sérieux sur nos prestations, on a un suivi, quand on prend un client, l'intervenante qui suit le client, ça sera toujours la même, on essaie de ne pas changer, comme ça il y a une relation, un suivi.(...) ils ont vu qu'il n'y avait pas de souci avec nous, c'est inscrit dans la continuité, même le client ne pouvait pas payer au-delà du tarif remboursé par le Conseil général, alors on a fait un contrat qui limite justement au tarif… On est plutôt dans le social que dans le… Après il faut bien gagner sa vie quand même, mais j'essaie de faire ça sur le temps… (...)»*	*« Qualité, il y a plusieurs choses, notamment la ponctualité, la personne qui s'engage dans ce sens-là, et le relationnel avec la personne âgée, etc. »*

Annexe 5. Extrait du livret d'accueil du bénéficiaire d'un OSAD : engagements, délimitation de l'intervention et grille tarifaire

Une équipe professionnelle de confiance

Un service de qualité

[Nom OSAD] **a obtenu la certification NF Service en 2008 pour vous garantir un service de qualité**

Services aux personnes à domicile - NF311
Délivrée par AFNOR Certification –
www.marque-nf.com

Cette marque atteste de la conformité à la norme NF X 50-056 et aux règles de certification NF311.
Elle garantit le respect de la déontologie, l'accueil, l'analyse de la demande, l'élaboration de l'offre de service, le devis, le contrat, les dispositions pour l'intervention, les compétences des personnes, le suivi, le traitement des réclamations et l'analyse de la satisfaction du client sont contrôlés régulièrement par AFNOR Certification
11 rue Francis de Pressensé
93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France

Une prestation sur mesure

- ***Une proposition* gratuite** vous est adressée avant toutes demandes d'intervention.
- ***Une évaluation* gratuite**, à votre domicile, est effectuée (avec votre accord) : en fonction de la demande initiale, nous nous déplaçons à votre domicile et établissons, avec vous, un plan d'aide répondant à vos besoins spécifiques.

Des intervenants qualifiés et diplômés

Pour chaque intervenant(e), un dossier est constitué (vérification des pièces administratives, certificats de travail, casier judiciaire…), complété par des tests d'aptitude et des entretiens individuels.

Pour intervenir au domicile des personnes âgées et/ou handicapées

- ***Diplômes*** : DEAVS (Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale) ou une expérience professionnelle de 2 ans dans ce domaine

Pour l'entretien courant du linge et du logement

- ***Expérience*** professionnelle au domicile exigée.

L'ensemble du personnel peut :

- entretenir votre logement et votre linge
- préparer vos repas et aider à la prise des repas
- faire vos courses
- effectuer vos démarches administratives simples
- vous accompagner dans vos petits déplacements

BSF 22 b
Date d'application 01/01/11

Les employé(e)s à domicile et les auxiliaires de vie sociales peuvent aussi :

- donner des médicaments s'ils sont préparés par une personne autorisée (infirmière ou famille)
- aider à la toilette (seules les auxiliaires de vie sociales sont habilitées à faire des toilettes complètes non médicalisées).

Des interventions avec un suivi régulier et coordonnées avec les autres professionnels de santé

- ***Des interventions suivies régulièrement*** par la Responsable de Secteur qui contrôle la qualité du travail des aides à domicile par des visites ponctuelles pendant les heures de travail, ainsi qu'un suivi périodique de la situation des usagers.
- ***Des interventions coordonnées*** avec tous les professionnels de votre choix (médecin, infirmière, kinésithérapeute, pharmacien)
- ***Des « enquêtes de satisfaction »*** au minimum une fois par an par le biais d'un questionnaire.
- L'Association assure ***la continuité du service*** en cas d'absence de la salariée.

Une assurance « Responsabilité Civile »

L'association a souscrit un contrat d'assurance responsabilité civile, dégâts et accidents

Nos tarifs

Adhésion annuelle à notre Association, pour tous les services : 20 €

Service prestataire :

Tarif unique : 19.18 € / h hors
Petits travaux de jardinage et bricolage : 25 € / heure

- Bénéficiaires CNAV et autres caisses : votre taux de participation + majoration du différentiel 0.38 €
- Heures au-delà de votre Prise en charge : 19.18 €
- Forfait déplacement : 2.96 € par intervention de moins d'1h 30.

Nos tarifs sont révisables chaque année par l'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'Administration et dans le respect de la tarification imposée par le Conseil Général **[Nom département]**

L'Association peut assurer le montage et le suivi des dossiers administratifs et des demandes de prise en charge financière auprès des organismes compétents.
Dans l'attente de la notification de la prise en charge, le prix à payer par le bénéficiaire est celui annoncé dans le devis « **sans** prise en charge ».
Un devis gratuit vous est remis lors de l'évaluation à votre domicile.
Aucune avance financière ne vous est demandée.

Nous acceptons tous les moyens de paiement y compris le prélèvement automatique et les *Chèques Emplois Services (CESU).*

Service mandataire :

Frais de mise en place de l'intervention : 200 € + 60 € par recrutement supplémentaire
Evaluation, recrutement, contrat temps complet ou partiel

Avec suivi administratif :

- 1.22 € par heure travaillée, plafonnée à 45,73 € par mois et un minimum de 22,87 € mensuels.

Taux horaire minimum conseillé pour les familles :

- Garde de personne âgée : 9.03 € brut + congés payés et charges sociales patronales.

BSF 22 b
Date d'application 01/01/11

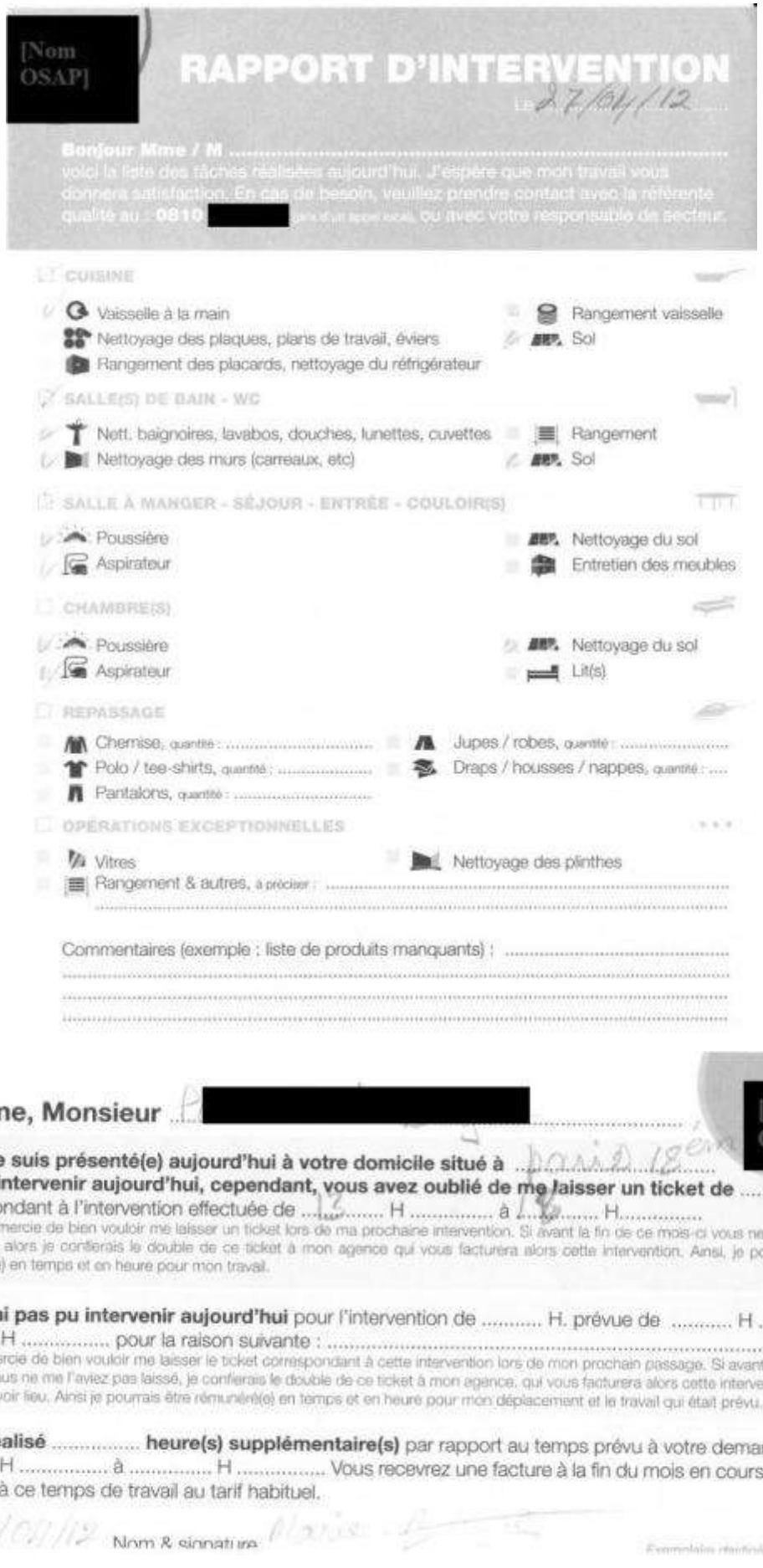
Source : Livret d'accueil du bénéficiaire, A9)

Annexe 6. Le processus d'une prestation d'aide aux familles

LA DÉMARCHE DE PROJET INDIVIDUALISÉ		
ÉTAPES	**ACTIONS & MOYENS**	
Réception de la demande	**Accueil par l'Assistante :** Accueil de la demande Éligibilité de la demande Renseignements : coordonnées, conditions d'intervention, situation familiale Affectation à la coordinatrice de secteur	
Diagnostic préalable	**Coordinatrice de secteur :** Rappel de la famille et/ou du demandeur Confirmation de la commande : mise en adéquation des attentes avec l'offre de service Évaluation du degré d'urgence Détermination du type de professionnel Détermination de la durée d'intervention Planification du démarrage de l'intervention Budgétisation et participation financière Communication des noms des binômes d'intervenants	
Prise en charge tarificateurs	**CAF / CPAM** Contact famille	**ASE** Attente réception « Note sociale » Constitution dossier DASES Attente accord écrit ou procédure d'urgence Contact famille après accord
En cas de refus ou d'abandon	Abandon procédure Classement dossier Destruction à 1an	Transmission du refus au demandeur Abandon procédure Classement dossier Destruction à 1 an
1er jour d'intervention	**TISF / AVS** Présentation, présentation de la carte professionnelle Lecture ensemble du contrat : complément d'informations et précisions de l'intervention Prise en compte des particularités de chaque famille Élaboration du projet personnalisé : réévaluation et planification des tâches et des actions prioritaires Démarrage des prestations Signature du contrat et information sur conditions de rétractation	
Déroulement de l'intervention	**TISF / AVS** Concertation et coordination éventuelle avec partenaires extérieurs Réévaluation éventuelle du projet personnalisé au regard d'évènements nouveaux Tenue à jour du dossier Écrits professionnels : bilan intermédiaire **Travail en équipe :** Concertation et coordination interne en équipe et avec la coordinatrice de secteur Réunions de régulation avec superviseur **Coordinatrice de secteur :** Points de coordination réguliers avec la famille Points avec la TISF / AVS Ajustements des interventions (planning, aides)	
Fin de l'intervention	**TISF / AVS** Programmation avec la famille de la fin d'intervention Évaluation et conclusion : bilan sur la satisfaction des objectifs Rédaction rapport final **Coordinatrice de secteur :** Transmission aux tarificateurs	

Source : Projet de service, association A5

Annexe 7. Exemple de rapport d'intervention fourni à un bénéficiaire de SAP



[Nom OSAP]

RAPPORT D'INTERVENTION

Le 27/04/12

Bonjour Mme / M .....
voici la liste des tâches réalisées aujourd'hui. J'espère que mon travail vous donnera satisfaction. En cas de besoin, veuillez prendre contact avec la référente qualité au : 0810 [redacted] (prix d'un appel local), ou avec votre responsable de secteur.

CUISINE

- Vaisselle à la main
- Nettoyage des plaques, plans de travail, éviers
- Rangement des placards, nettoyage du réfrigérateur
- Rangement vaisselle
- Sol

SALLE(S) DE BAIN - WC

- Nett. baignoires, lavabos, douches, lunettes, cuvettes
- Nettoyage des murs (carreaux, etc)
- Rangement
- Sol

SALLE À MANGER - SÉJOUR - ENTRÉE - COULOIR(S)

- Poussière
- Aspirateur
- Nettoyage du sol
- Entretien des meubles

CHAMBRE(S)

- Poussière
- Aspirateur
- Nettoyage du sol
- Lit(s)

REPASSAGE

- Chemise, quantité : .....
- Polo / tee-shirts, quantité : .....
- Pantalons, quantité : .....
- Jupes / robes, quantité : .....
- Draps / housses / nappes, quantité : ....

OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES

- Vitres
- Rangement & autres, à préciser : .....
- Nettoyage des plinthes

Commentaires (exemple : liste de produits manquants) : .....

Madame, Monsieur [redacted]

[Nom OSAP]

☐ **Je me suis présenté(e) aujourd'hui à votre domicile situé à** .....
J'ai pu intervenir aujourd'hui, cependant, vous avez oublié de me laisser un ticket de ..... **H**
correspondant à l'intervention effectuée de ..... H ..... à ..... H.....
Je vous remercie de bien vouloir me laisser un ticket lors de ma prochaine intervention. Si avant la fin de ce mois-ci vous ne me l'aviez pas laissé, alors je confierais le double de ce ticket à mon agence qui vous facturera alors cette intervention. Ainsi, je pourrais être rémunéré(e) en temps et en heure pour mon travail.

☐ **Je n'ai pas pu intervenir aujourd'hui** pour l'intervention de ..... H. prévue de ..... H .....
à ..... H ..... pour la raison suivante : .....
Je vous remercie de bien vouloir me laisser le ticket correspondant à cette intervention lors de mon prochain passage. Si avant la fin de ce mois-ci vous ne me l'aviez pas laissé, je confierais le double de ce ticket à mon agence, qui vous facturera alors cette intervention qui n'a pas pu avoir lieu. Ainsi je pourrais être rémunéré(e) en temps et en heure pour mon déplacement et le travail qui était prévu.

☐ **J'ai réalisé** ..... **heure(s) supplémentaire(s)** par rapport au temps prévu à votre demande de ..... H ..... à ..... H ..... Vous recevrez une facture à la fin du mois en cours correspondant à ce temps de travail au tarif habituel.

Le 27/04/12 Nom & signature

Source : documents fournis par Monsieur P., bénéficiaire de services d'entretien ménager, lors d'un entretien

Annexe 8. Critères de qualité identifiés chez les bénéficiaires de SAP, vis-à-vis des OSAP

Critères **techniques**	*Verbatim* Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Contenu de l'offre	- *« La spécificité de cette société est de s'occuper de tout : recrutement de la femme de ménage, formalités administratives (fiches de paye, charges sociales…), remplacement de la femme de ménage si elle est malade, en vacances ou si elle ne convient pas. » (valmond)* - *« Après leur système de pointage par téléphone me convient très bien parce que j'ai aucun doc à renvoyer »* *(mimo74)*	- *« Un procédé de paiement laborieux : en effet, les parents remplissent des coupons qu'ils remettent au professeur qui les remet lui-même à [Nom OSAP] qui lui retransmet son salaire à chaque coupon ou lot de coupons reçu. Et quand les coupons viennent à manquer, il faut en recommander et là c'est la Poste qui doit assurer. Désormais le système s'est légèrement simplifié car le prof transmet directement ses numéros de coupons par internet...à condition d'avoir une connexion » (bobby-john).* - *« Par contre j'ai été assez surprise par leur mode de fonctionnement, ils marchent par mandats. En fait c'est nous, les clients, qui sommes employeurs du professeur mais la société s'occupe de toutes les démarches (une amie m'a confirmé que c'était totalement transparent pour elle et sans contrainte !). » (Vandelay01)* - *« Seul point noir, ils ne sont donnent pas de signe distinctif aux profs : quand Jonathan est arrivé la première fois pour donner le cours, je n'avais pas super confiance. Mais au bout de 30 minutes, le contact était très bon. » (mireillelacroix75)* - *« et [Nom OSAP] m'a fourni des cours [manuels scolaires] (gratuits, en fait je pense qu'ils sont compris dans le prix des cours) car bien sûr, ma fille n'a plus ses cahiers et ses livres. » (duvaldamien)*	- *« Inconvénients: agrément pour les + de 3 ans uniquement » (becher07)* - *« côté administratif rien à déplorer, les fiches mensuelles à remplir par chacun tous les soirs sont pratiques et éviter les galères de comptage des heures. » (Avrilette75)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Articulation avec financements	*- « En plus, je pouvais payer avec les CESU donnés par mon employeur et j'ai même le droit à 50% de réduction d'impôts donc top ! »(maman-a-plein-temps)*	*- « Autre problème, le remboursement de 50% du coût aux impôts, c'est souvent une usine à gaz et il faut parfois se battre pour avoir gain de cause. Faute à [Nom OSAP] ? Aux services des impôts? Heureusement, cet avantage garantissant l'existence même de [Nom OSAP], leurs responsables sont souvent très efficaces. » (Papou68)* *- « j'ai gagné aussi en défiscalisation » (sijepeuxdire)* *- « (...) je viens de faire ma déclaration d'impôts...et comme je ne travaille pas et suis au foyer, les 50% de crédit d'impôts promis par [Nom OSAP], qui en fait un argument de vente, tintin!!!* *Quand on se saigne pour payer des cours particuliers parce que votre enfant a des lacunes, que vous ne travaillez pas et n'êtes pas inscrite au chômage et qu'on espère au moins en récupérer la moitié et qu'au final vous vous apercevez qu'on vous a menti (...) » (peabody54)*	*- « il faut savoir que si vos enfants ont moins de 6 ans, que vos revenus dépassent 350 euros ou 700 euros pour un couple (minimum demandé par la caf), vous avez droit à la PAJE emploi. Cette aide est revalorisée si vous passez par notre agence. Après vérifications auprès de ma CAF, je m'aperçois en effet que la CAF prend en charge Presque toute ma facture!! GENIAL! » (supersabi)* *- « (...) vivement qu'ils aient l'agrément pour les moins de 3ans (prévu avant la fin de l'année m'a-t-on promis) pour que je bénéficie de l'aide CAF qui est encore plus intéressante. Je paie donc [Nom OSAP], qui vire le net à la baby-sitter, et la CAF me verse l'aide PAJE. » (Avrilette75)* *- « (...) on espèrerait un minimum de rigueur dans la paperasse, histoire de ne pas être obligée de tout vérifier derrière eux et de ne pas se retrouver à découvert à chaque fin de mois parce que la CAF n'ayant pas reçu d'attestation de leur part ne vous versent pas le complément de libre choix du mode de garde ! » (Ladytramp)*
Information sur l'offre	*- « Cette société manque de transparence, de plus il faut savoir que sur le contrat c'est un mandataire, cela signifie que le client est l'employeur. Je l'ai appris à suite à un litige avec eux. » (Forecaste)*	*- « la conseillère était agréable et ses informations m'ont semblé claires et correspondant à ce que je cherchais. » (duvaldamien)*	*- « simulations (rémunération directe ou par eux, aides de la CAF) » (Avrilette75)* *- « Dans mon cas, leur facturation n'est pas claire, le contrat est rempli d'incertitude » (acer65)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Prix	*- « A ce prix-là...à éviter ! » (Sevellina)* *- « On paie très cher un service moyen! et EN PLUS ON PAIE POUR LA PUB » (lerj)* *- « des prix bien au-dessus des concurrents (si encore c'était justifié) » (Sylvie W.)* *- Naturellement tout cela a un coût supplémentaire : 15€/mois, soit 7.5€ après réduction d'impôts. » (valmond)*	*- « Le prix : premier inconvénient et de taille : 37 € de l'heure (...) Prenons en compte également les 70 premiers euros d'inscription, qui s'ajoutent aux 39 € des années suivantes. Un petit plaisir que se fait [Nom OSAP]. Et ce n'est pas tout, lors de mon passage en terminale, le programme étant un échelon au-dessus, je dois payer (enfin mes parents !) 1,50 € de l'heure de taxe ! Enorme ! Si on fait le total pour une année avec 2H par semaine, sur une base de 30 semaines, cela nous donne 70 € de frais d'inscription + 60 heures à 37 € + 90 € de taxe, soit au total 2380 €, ou encore 15612 francs environ...ça laisse perplexe... » (bobby-john)* *- « Et en plus leurs offres sont plus chères... » (vtesse)* *- « Le point noir pour moi c'est le cout de ces cours…En général, sauf le stage que j'ai payé pour Gaetan, l'un de mes fils, j'ai payé 40€ pour une heure, sachant que le mon neveu qui est prof par exemple me dit n'être payé que 15€. » (kiskoll)* *- « A mon avis un très bon rapport qualité /prix avec une déduction des impôts et possibilité de paiement échelonné » (wilhelmina77)* *- « Par leur système de parrainage elle m'a fait bénéficier d'une réduction de 25€ sur l'inscription (...) Bien entendu cela a un coût surtout que l'on verse la totalité de la somme à l'organisme et que l'état nous permet de défalquer la moitié lors de notre déclaration d'impôt.»(IMRAN)* *- « je reçois 5 devis pour les vacances et là je m'aperçois que les prix vont du simple au double (...) l'offre est sans frais et 1h offerte pour un cours d'essai. » (duvaldamien)* *- « certes c'était plus cher, mais ça valait vraiment le coup. » (kezatruc)* *- « Pour conclure [Nom OSAP] c'est des professeurs efficaces, mais un prix exorbitant dont il faut essayer de se passer autant que possible... C'est quand même un budget important et je pense qu'il y a d'autres moyens moins ruineux à exploiter. » (pelagie57)* *- « La 1ère société que j'ai contacté est [Nom OSAP] car il est vrai que leur prix est très attractif et ce sont de loin les moins chers sur le marché en proposant quelque chose de vraiment bien. » (le_phoenix)*	*- « PAS DE FRAIS D'AGENCE, ils sont offerts et PAS DE FRAIS EN CAS DE RESILIATION. Je me dis donc que je n'ai rien à perdre!! » (supersabi)* *- « Avantages: Souscription offerte en août » (becher07)* *- « contre toute attente, les frais d'inscription étaient offerts (50 euros je crois, payable une fois pour toutes) » (Avrilette75)* *- « Et pourtant à 18 € de l'heure et au vu des montants facturés à la fin du mois, on espèrerait un minimum de rigueur (...) » (Ladytramp)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Accessibilité : - géographi-que	*- « Il est possible de contacter [Nom OSAP] par téléphone, mail ou d'aller dans leur agence. » (valmond)* *- « Parce que le téléphone n'est pas franchement ma tasse de thé, je me suis déplacée directement à l'agence pour demander un devis. » (maman-a-plein-temps)* *- « Ce qu'il n'a pas aimé : ne sont pas à coté de mon domicile à pied mais ils se sont toujours déplacés » (jeansteve)*		-
- disponibilité	*- « Cependant, il faut être assidu pour les contacter par téléphone, car ils sont souvent occupés » (valmond)* *- « Il est très difficile d'avoir un interlocuteur suivi, le centre d'appel renvoyant vers la responsable de l'agence » (Michèle W)* *- « j'en ai averti le centre d'appel (seul moyen pour joindre le contact commercial... casse-pieds!) » (Julie D)* *- « seule la plateforme sav était joignable ! » (Sylvie P)* *- « les temps d'attente interminable pour réussir à les joindre... » (Angalis)* *- « Impossible de joindre l'agence malgré mes appels à la centrale pour ma prestation de demain » (carole P.)* *- « obligation d'appeler une plateforme qui ne vous connaît pas » (Sylvie W.)*	*- « pas d'attente téléphonique » (equi)* *- « après avoir essayé en vain de joindre le conseiller [Nom OSAP] » (fragier79)*	*- « disponibilité » (becher07)* *- « C'est agréable d'avoir toujours quelqu'un sur qui tomber. » (Didier C)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Réactivité	*- « (...) la réactivité de l'agence par rapport à mes besoins est un gros plus au quotidien. » (Robin G)* *- « je n'ai pas été prévenue de l'absence de la deuxième [intervenante] » (Martine G)* *- « Autre problème je désire reporter une date d'intervention là encore il faut passer par la plateforme nationale pour que mon agence Marseille sud modifie le planning. celle-ci ne m'appelle qu'au bout de ma 2eme relance téléphonique, je n'ai pas que cela à faire mais le mode de fonctionnement de mon agence m'y oblige!!!! » (gagafafalolo)* *- « Un certain nombre de rendez-vous n'ont [pas] été effectués et je n'ai pas été prévenue. » (DEDEDODO)* *- « (...) j'ai mis fin au contrat. Au moins avec [Nom OSAP], on peut résilier en 48h! » (Julie D)* *- « ils ont parfois du mal à me trouver une remplaçante quand elle part en vacances ou si elle est malade... » (Alexandra D)* *- « je n'ai pas aimé que la société ne fasse pas de retour sur les questions des temps et prestations et de mes demandes sur la liste des tâches à faire. » (ALINETTES)* *- « Par contre, depuis, pour diverses raisons, nous n'avons toujours pas eu la prestation. Il semblerait qu'il y ai de légers soucis de communication » (Corinne L)* *- « Ils ont été plutôt rapides à me présenter quelqu'un » (Cécile M)*	*- « (...) la personne que j'ai au téléphone me dit que j'aurais des nouvelles en fin de semaine. (...) La fin de semaine est là mais pas de nouvelles... Le mercredi suivant, une personne me téléphone me disant qu'ils sont en attente de réponses de plusieurs professeurs et que cela allait arrivé d'ici la fin de la semaine mais, surtout, pas de souci, on ne m'a pas oublié. (...) La fin de la semaine arrive et passe et pas de nouvelles encore une fois. J'attends le mardi et je les appelle pour savoir où en était mon dossier. Et; là, la surprise. [«]Ah, oui, effectivement, nous ne vous avons pas rappelé mais il semble que les professeurs soient tous allergiques au chien donc, allez voir ailleurs ! [»] Là, franchement, la moutarde a commencé à me monter au nez ! » (le_phoenix)* *- « Ils ont trouvé rapidement un prof (quelques jours) qui correspond à mes critères et qui s'avère être très bien. » (romain25)* *- « Par contre, pour les cours de français, pas de nouvelles pendant 4 semaines, je commençais à m'inquiéter, surtout comme le chèque avait déjà été débité. » (kezatruc)* *- « Seul bémol, les cours devaient commencer sous 5 jours après l'appel et finalement ils ont eu lieu environ 2 semaines après. Je trouve que c'était trop long et j'ai dû appeler le call center. Je pense que c'était dû au rush de la rentrée... » (michel75011)*	*- « 5Mn plus tard (quelle réactivité!), une jeune femme me recontacte » (supersabi)* *- « Il ont été les plus réactifs pour répondre à notre demande » (Didier C)* *- « il a fallu attendre quatre jours pour faire remplacer la 1ière nounou, qui était tombé malade » (becher07)* *- Un remplacement rapide en cas d'absence » (JeanLeMaartin)* *-« Concernant l'administratif, le seul problème serait concernant le remboursement de la CAF: étant donné que je reçois l'attestation vers le 11 du mois, le remboursement ne se fait par la CAF qu'à la fin du mois voire le début du mois suivant, ce qui me fait un trou dans mon budget. » (EDITH H)* *- « Un chargé de recrutement m'appelle tous les 3 jours pour me tenir informée du recrutement. 15 jours après, j'ai déjà 5 candidatures sur mon tableau de bord (compte [Nom OSAP] sur internet) (supersabi)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire
Résolution des dysfonction-nements	*- « Ce qu'il a aimé : (...) leur écoute et analyse des problèmes et leur mise en place rapide d'un palliatif » (SylvainBrasseur)* *- « De plus nous sommes "coincés" avec l'agence tant qu'on a pas refusées 3 personnes (c'est contractuel) ce qui n'est pas évident s'ils ne nous envoient personne d'autre ?! (...) Ils nous ont bien proposé d'envoyer une autre personne "en complément" mais la première semaine est toujours une semaine de formation et où peu de ménage est donc réellement accompli. Sachant que nous souhaitons remplacer la personne actuelle, 3 temps de formation, donc 3 semaines perdues sur un contrat de 3 mois c'est trop !! » (Sevellina)* *- « L'intervenante [Nom OSAP] a cassé mon aspirateur en voulant changer le sac. [Nom OSAP] me propose un remboursement de 20 euros pour un aspirateur qui en vaut 150 à l'achat en faisant intervenir la vétusté alors que mon aspirateur était en parfait état de fonctionnement et que j'avais spécifié que l'intervenante devait s'abstenir de toute intervention qu'elle ne connaissait pas. » (Michèle W)* *- « Voulant constater les techniques de nettoyage ma femme s'est présentée à notre domicile pendant la prestation suivante. La femme de ménage n'était plus là et, quand on a téléphoné pour se plaindre, le central nous a affirmé que la femme de ménage exerçait sa prestation au moment même où on appelait. Le comble c'est qu'elle aurait badgé la fin de sa prestation chez nous alors que ma femme y était et constatait l'absence pure et simple de la femme de ménage. A l'heure où j'écris, ils nous traitent de menteurs. » (Alexander M)* *- « Cerise sur le gâteau : la dernière prestation n'a pas été fournie, mais l'argent a été prélevé sur le compte... cela fait 15 jours que j'attends le remboursement ! et bien sûr toujours impossible de joindre l'agence... qui ne rappelle pas ! Je déconseille fortement d'avoir recours à ce prestataire. » (Sylvie P)* *- « La femme de ménage envoyée ne parlait que très passablement français. (...) [Nom OSAP] nous a soutenu que cette personne parlait français. Nous avons résilié notre contrat avec date d'effet + 1 mois comme indiqué dans le contrat. 1 mois + 3 jours après, la femme de ménage est intervenue chez nous (le contrat était résilié). La prestation a été facturée. Lorsque nous avons indiqué que nous n'avions plus de contrat avec eux, [Nom OSAP] nous a simplement répondu qu'une prestation effectuée était une prestation facturée. » (Eric G)* *- « Je porte réclamation toujours auprès de l'agence nationale qui m'informe que mon agence entrera en contact avec moi rapidement ...et bien j'ai attendu 2 jours sans avoir aucune de leurs nouvelles. c'en est trop !!!! le manque de respect du client est flagrant!!!! la plaisanterie [a] assez duré j'informe que je résilie mon contrat et demande réparation des dommages et bien je peux vous assurer que même cela ne leur a pas fait prendre leur tél pour me contacter. Alors si vous voulez être considéré comme de vulgaires portemonnaies bons qu'à régler des prestations mal exécutées courez chez [Nom OSAP]. Par contre, si vous désirez des prestations de qualité avec un relationnel correct et respectueux fuyez [Nom OSAP]. !!! »* *- « Pas du tout satisfaite. Incapacité du responsable à régler les conflits comme il se doit » (boubia m.)*	*- « Hélas malgré leurs recherches, ils n'avaient pas de professeurs à me proposer dans ma région. J'ai alors demandé le remboursement de l'inscription. Aucun problème, [Nom OSAP] m'a renvoyé un chèque de 65 euros. Je suis particulièrement satisfaite de la manière dont a été traité mon dossier. Un conseiller m'a même laissé le numéro de sa ligne directe pour que je puisse le recontacter. J'ai vraiment eu l'impression qu'ils ont fait le maximum pour me satisfaire mais hélas les professeurs doivent manquer!!! » (equi)* *- « Il faut que je précise que nous habitons la campagne et malheureusement mon fils n'a pas eu le professeur requis.* *J'ai donc demandé le remboursement de mes 800 €, mais jusque-là, rien !Après mail, lettre recommandée, fax et appels téléphoniques(souvent des répondeurs). ils font la sourde oreille chez [Nom OSAP]. Mon parcours du combattant terminera peur être après avoir transmis le dossier à un huissier. (socharlotte)* *- « Après m'en être plainte auprès de la conseillère pédagogique, celle-ci m'a affecté un autre étudiant avec lequel le contact est mieux passé avec mon fils » (scoubidou123)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	Garde d'enfants
Pratiques commer-ciales	- *« Client depuis 4 ans une surprise à la lecture du contrat 2011 ! UN AUGMENTATION DE 28% Sans raison que l'harmonisation des contrats ... »* - *« Par contre la société [Nom OSAP] est très prompte pour vous débiter votre compte .... même quand le personnel n'a pas effectué la prestation !! » (lologramme)* - *« Prélèvement bancaire préalable au travail à effectuer !! » (Françoise B)* - *« En clair, si vous signez avec [Nom OSAP] , rien ne les empêche de vous prélever tous les mois, même sans contrat... »(Eric G)*	- *« et bien sur le contrat stipule que les cours réglés et non dispensés ne sont pas rembourses. Donc c'est tout bénef pour eux. » (kiti95)* - *« au final vous vous apercevez qu'on vous a menti, oui je dis bien mentir, car la personne de l'agence m'a affirmé que c'était pour tout le monde! » (peabody54)* - *« Je souhaite mettre en garde les parents sur les coupons inutilisés en fin d'année.Coupons inutilisés =coupons perdus.* *[Nom OSAP] ne veut rien savoir pour 3 coupons inutilisés et me propose des heures de ménage (...) à la place. » (chaclem)*	
Adaptation à la demande, au besoin	- *« et surtout si je n'ai pas besoin d'elle j'appelle pour annuler et je ne paie rien !! » (mimo74)* - *« Lors du RDV, nous avons fait le tour de la maison pièce par pièce. Tout a été passé en revue. Quels matériels j'avais pour le ménage : centrale vapeur, balai, aspirateur...? Quelles pièces je souhaitais voir nettoyées plus en détail ? etc. »* - *« J'ai eu une femme de ménage [qui] est partie en vacances, on m'a envoyé 1 personne qui était allergique au chien, la suivante est venue 2 fois et est devenue allergique au chien !!! la 3e (...) est également devenue allergique au chien » (Martine G)* - *« femme de ménage non prévenue de la présence d'animaux pendant ses prestations et de ce qu'il fallait faire avant de se présenter » (Françoise B)* - *« [Nom OSAP] est à mon écoute quand je leur demande de suspendre les interventions ou quand j'ai une réclamation à faire : c'est si rare de nos jours ! » (Françoise P)* - *« Si elle [l'intervenante] part en vacances, elle est remplacée rapidement et si c'est moi, on peut suspendre les prestations, ce qui est pratique. » (Cécile M)* - *« La cerise sur le gâteau : la repasseuse qui vient habituellement chez moi est absente, on me propose une remplaçante et on me change le créneau d'intervention ce qui m'oblige à modifier mon emploi du temps tant pis. » (gagafafalol)* - *« j'ai donc cherché une entreprise qui pouvait me fournir une prestation chez moi, mais une fois toutes les deux semaines. [Nom OSAP] était la seule entreprise qui était d'accord avec ce rythme d'intervention, en mélangeant le repassage et le ménage. » (Angalis)*	- *« J'avais eu une expérience négative avec une autre société de soutien scolaire qui nous bloquait trop dans l'utilisation de nos heures, il n'y avait pas de souplesse ce qui personnellement m'a déplu. » (garotinha)* - *« la recherche du professeur est rapide et efficace et si ce dernier ne convient pas, il suffit de le signaler à son conseiller qui en trouve rapidement un autre » (wilhelmina77)* - *« Pas d'entretien avec mon fils, rien, une conseillère, (...) me dit qu'ils m'envoient 2 profs le plus vite possible.(...) Rien à voir : mon fils a été reçu lors d'un entretien d'une heure, où il a parlé de ses difficultés, de ses passions... » (kezatruc)* - *« Puis, on a commencé à me dire qu'aucun professeur n'était libre sur le créneau horaire que je demandais (alors que soi-disant ils en avaient suffisamment à leur disposition) donc j'ai choisi un autre créneau qui me satisfaisait moins, que j'ai dû encore modifier parce qu'il ne convenait pas à leurs possibilités. » (vtesse)* - *« il ne faut pas se laisser embarquer par les conseillers pédagogiques et le personnel qui répond au téléphone: ma mère avait été très ferme pour que ce soit un prof , et non un étudiant encore inexpérimenté,qui m'aide en physique » (stojil)*	- *« Avantages : Beaucoup de jeunes filles inscrites donc pas mal de choix » (Ladytramp)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire
Fiabilité	- *« mais quand ils vous proposent de vous rappeler dans la journée, ils le font toujours. » (valmond)* *« (...) on me dit, que pour un point de vue de sécurité, l'intervenante dépose les clefs après chaque intervention en agence. Lorsque j'ai résilié, la responsable m'informe qu'ils devaient récupérer les clefs d'ici la semaine prochaine et qu'ils me les enverraient par la poste. (...) " D'un point de vue pratique, on ne peut pas le faire, vous comprenez bien..." Non je ne comprends pas bien !! (...)La présentation gratuite m'a été facturée pour 2h d'intervention. (Elle était présente que 15 min)... La durée d'intervention était de 2h30-40 à chaque fois au lieu de 2h. Au final, facture de 220 euros au lieu de 150 euros... 70 euros la boulette, faut y aller quand même! (...) Elle m'informe donc qu'elle me recontacte dans 3 jours... à l'heure actuelle, je ne l'ai jamais eu au téléphone à ce propos.»(Angalis)* - *« Depuis, cela fait un an que la même personne fait le ménage et le repassage chez moi et je suis très satisfaite ! » (maman-a-plein-temps)* - *« Quelle expérience avec cette société .... qui facture des prestations qu'elle n'effectue pas !!! Quant au remboursement, vous pouvez toujours espérer .... » (david R.)* - *« Femme de ménage qui change tout le temps » (Sylvie W.)* - *« Le nombre d'intervenantes passées à la maison est très important (instabilité du personnel). Le ménage est bâclé malgré une prestation de niveau 2 payée (le niveau 1 n'est même pas assuré). » (carole P.)* - *« De moins en moins bien. 1ère année : bonne impression puis 2ème année : prestation de l'intervenant bonne mais suivi commercial et gestion des prestations médiocres (prélèvement irrégulier, envoi de la facture tardive, mise en place de la télégestion laborieuse et peu fiable pour le client). » (Franck A)* - *« Mes mésaventures ont plutôt été avec les personnes en back office, tel que le service de facturation (...) » (Angalis)* - *« (...) j'ai régulièrement été facturée de 3h hebdomadaires (au lieu de 2), "erreur" qui a été corrigée par simple appel téléphonique, mais il faut bien surveiller ses factures... » (hamhamchan)* - *« Même expérience lamentable avec [Nom OSAP], qui n'a "personne à nous proposer" pour remplacer la femme de ménage inefficace qu'ils nous ont envoyée alors qu'on a payé plusieurs mois d'avance pour ce service... lamentable !! » (Sevellina)*	- *« Un calvaire a commencé, absences multipliées, aucune information, des appels répétés à l'agence locale (...), et des remplacements de dernière minute sur d'autres jours, ma fille devant s'adapter aux différentes disponibilités... Au 3 mai, un bilan lourd, 50% des cours non assurés, sans avoir été averti, le restant dispensé par 5 professeurs différents, des heures au téléphone pour avoir des explications (...) » (luismiguel44)* - *« Voilà, mes premières impressions sont donc plutôt très bonnes mais reste à confirmer sur la durée !! » (romain25)* - *« Bref je ne sais pas encore quoi en penser, je me demande quand même ce que donne ce fonctionnement sur le long terme. » (Vandelay01)* - *« j'ai commencé par ne pas recevoir les coupons que j'étais censé remettre à l'étudiant, il a fallu que je réclame, ils ont prétendus me les avoir envoyé. » (cdisque)* - *« Seulement ils ne m'ont trouvé un prof que pour l'une des 2 matières pour lesquelles j'avais besoin de cours... Pour l'autre ils ont cherché mais pas trouvé. » (pelagie57)* - *« factures remises par [nom OSAP] à d'autres personnes que le client. » (chaclem)* - *« Néanmoins je n'ai pas eu à perdre de temps, on s'est chargé de trouver cette personne pour moi, rapidement, je n'ai aucune contrainte administrative et c'est bien ce qui me fallait. » (IMRAN)* - *« Au final j'ai payé pour des cours que mes filles n'ont pas eu » (kiti95)* - *« À la recherche d'une autre personne, au bout de quelques jours personne. Alors je ne vois pas pourquoi il n'y a personne d'autre pour m'aider ! (...) Conclusion : 1500 euros pour seulement quatre séances et aucun repreneur (= aucune autre personne) ça commence à faire froid dans le dos. » (k_vin_03)* - *« Le premier professeur n'est pas venu au premier rendez-vous, et a appelé plus d'une heure après le début du cours pour dire qu'il ne pouvait pas venir. Le second prof a assuré 8h de cours (après avoir fait signer un contrat de 40h) puis est parti en stage et je me suis retrouvée sans prof. Il a fallu que je me trouve un prof toute seule, [Nom OSAP] ayant mis plus d'un mois à en trouver un qui m'a annoncé au téléphone que pour quelqu'un qui n'avait pas un niveau catastrophique il ne se sentait pas capable d'assurer des cours... cela donne une assez bonne idée de ce qu'est [Nom OSAP] ... »(Missmaud_78)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	Garde d'enfants
Fiabilité (suite)	*- « trop d'instabilité au niveau du personnel des méthodes et des produits trop hétérogènes » (Jean-Pierre B)* *- « Pour une demande régulière, sur 6 prestations à effectuer, 3 seulement ont été effectuées, pas de remplacement ! travail insatisfaisant A quoi sert un intermédiaire payé ? » (Françoise B)* *- « pas été prévenue. Les délais de prestations sont triplés par rapport à ce qui est annoncé sur le site internet (...) Je n'ai pas compris que l'entreprise ne demande pas à ses intervenantes de fermer à clefs les appartements. » (DEDEDODO)*	*- « l'on est sûr de bénéficier de la venue d'un prof au moment souhaité, ce que l'on ne contrôle pas lorsque l'on cherche un soutien scolaire dans les journaux par exemple, surtout pour les petites villes sans université donc sans étudiants, donc paumées (...) Des profs pas toujours fiables : aucune garantie de niveau et encore moins de pédagogie, c'est quitte ou double.» (bobby-john)* *- « lorsque j'avais un conseiller pédagogique en ligne, il me disait qu'il allait m'envoyer un enseignant au plus vite. Résultat quasiment 2 mois sans cours et bien sûr ma fille n'a pas progressé. » (Fabundy)*	*- « Ils oublient d'envoyer les attestations à la CAF, se trompent dans les montants (et s'offusquent quand on leur demande de rectifier !). (...) ils répondent difficilement aux questions sur le salaire versé et ne sont vraiment pas rigoureux dans l'ensemble.» (Ladytramp)*
Suivi	*- « Aucune prise en compte des remarques des clients quant à la qualité du travail fourni. » (Michelle D.)* *- « A chaque nouvelle femme de ménage, [Nom OSAP] vous appelle pour vous demander comment ça s'est passé. Mais je ne sais pas si ces coups de téléphone sont suivis de faits. » (valmond)* *- « (...) aucun suivi des prestations quand l'aide-ménagère est en congé. Je n'ai pas été prévenue de son absence et suis restée bloquée à l'attendre avec ma montagne de linges froissés. Résultat du temps perdu et des tâches supplémentaires à effectuer. » (gagafafalolo)* *- « [Nom OSAP] n'apporte pas de suivi client (...) Notre Intervenante n'est pas suivie par son responsable de secteur et le service se dégrade dans le temps.. » (Flyingdeer)* *- « La qualité du service est totalement médiocre, le suivi est inexistant, (...) et les suggestions sur l'amélioration de la qualité restent sans réponse » (Daranaladar)*	*- « En plus, ils envoient de bons suivis par email, ce qui permet de savoir où l'on met son argent ! » (amdelagrange)* *- « le suivi de la part de notre conseiller pédagogique n'est pas juste une promesse. » (Vandelay01)* *- « Régulièrement le point est fait avec lui pour savoir si le professeur est bien à l'heure, si des progrès sont à noter ou pour toute question » (wilhelmina77)* *- « Il ne faudra ensuite compter que sur les cours de l'enseignant, ce qui est l'essentiel. Par contre, la pub sur le suivi pédagogique régulier avec une personne de [Nom OSAP], c'est du pipeau. Du moins en ce qui concerne l'antenne de ma région. » (Papou68)* *- « [Nom OSAP] m'appelait régulièrement afin de savoir comme les cours s'étaient passés et comment l'enfant progressait. J'ai d'ailleurs pu changer de prof une fois parce qu'il me semblait franchement pas très sérieux… » (kiskoll)* *- « je les rappelle encore et j'apprends qu'ils n'ont toujours pas de prof, cela fait presque trois semaines, je n'ai eu aucun appel pour me prévenir de l'évolution ou quoi que ce soit qui justifie leur titre de société de service ! » (romain25)* *- « De plus tous les 1mois et demi je reçois un coup de téléphone pour savoir si tout se passe bien. » (IMRAN)*	*- « Le suivi a été catastrophique, bref du grand n'importe quoi » (acer65)*

	Verbatim Ménage / repassage	Verbatim Soutien scolaire	Verbatim Garde d'enfants
Recrutement et formation des intervenants	- *« Je passais par cette société pour le ménage et repassage, ils ont dû mal à trouver des personnes sérieuses »(Ccvv)* - *« Beaucoup de pub, surtout dans le métro, on s'engage à vous trouver rapidement quelqu'un mais la personne n'a pas les qualifications! » (lerj)* - *« la première semaine est toujours une semaine de formation » (Sevellina)* - *« A priori, d'après leur pub, les employés de Shiva ont des formations en ménage… Comment repasser une chemise en 7 mn… »*	- *« J'avoue que pour avoir cherché un enseignant pour donner un coup de pouce à ma fille en licence de math, je reste très sceptique sur la capacité de [Nom OSAP] à recruter des enseignants à la hauteur. » (Papou68)* - *« Nous avons vu défiler des étudiants sans aucune pédagogie ni expérience réelle de la matière qu'ils étaient censés enseigner. » (bolzano13)* - *« Mon prof m'a d'ailleurs confié à ce sujet qu'il n'avait jamais rencontré ses employeurs et qu'ils ne lui avaient jamais demandé ses diplômes : en gros, n'importe qui peut se faire passer pour un prof et amasser de précieux tickets. La voilà la réelle raison de cette non-garantie de niveau. » (bobby-john)* - *« Un problème de compétences (vérification des connaissances au rabais). » (ValentinB)* - *« Les cours de [Nom OSAP] sont une arnaque car les professeurs ne sont pas qualifiés dans la matière concernée : ils m'ont envoyé une femme qui était intéressée par les livres comme professeur de français. » (criga78).* - *« Mon neveu est prof à [Nom OSAP] et m'a fait découvrir l'envers du décor. Il m'a assuré qu'ils vérifient les diplômes qu'il a eus. » (kiskoll)* - *« J'ai été rassuré dès le début car je savais que lors des entretiens les casiers-judiciaires étaient demandés. » (IMRAN)*	- *« Très sérieux dans la sélection des baby – sitter » (becher07)* - *« pertinence des CV reçus (dur de faire un choix) » (Avrilette75)* - *« la personne qu'ils m'ont envoyé m'a avoué n'avoir reçu aucune formation ni questionnaire détaillé lors de son embauche par [Nom OSAP]. » (acer65)*
Gestion du personnel	- *« L'employée, elle, est + mal payée que quand elle est payée en direct par un patron ! Donc une vraie "pro" n'ira jamais chez [Nom OSAP] ! Et sitôt qu'une salariée [Nom OSAP] peut se trouver ses propres employeurs, elle quitte [Nom OSAP] ! » (lerj)* - *« Ce qu'il a aimé : les cdi temps plein qu'ils proposent à leur personnel qui semble fidélisé » (jeansteve)*	- *« Ma surprise a été grande lorsque j'ai découvert que les petits jeunes qu'on nous envoyait n'étaient payés que 13 ou 14 euros. Comment voulez-vous employer quelqu'un de sérieux (diplôme, ancienneté) pour ce prix-là ? Avez-vous déjà eu affaire à un avocat, connaissez-vous leur tarif ? Combien payez-vous les 15 minutes chez le médecin ? On n'a rien sans rien, un bon prof se paye un peu plus que 13/15 euros de l'heure. » (bolzano13 »* - *« Un problème de motivation (vraisemblablement à cause du salaire que leur reverse cet organisme environ 1/3 du prix que j'ai payé avant déduction d'impôts). »(ValentinB)*	- *« Les jeunes filles qui sont payées par eux s'en plaignent aussi fréquemment » (Ladytramp)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	Garde d'enfants
Attitude	*- « la communication par mail est complètement nulle (du moins avec la personne qui suit mon dossier) car elle ne répond JAMAIS à mes mails ni à mes relances (alors que je sais qu'elle a lu le mail puisque j'ai mis une confirmation de lecture…) » (valmond)* *-* *Responsable d'agence qui ne veut pas donner son numéro de téléphone (Sylvie W.)* *- « Même en prenant rendez-vous le gérant vient avec 1 heure de retard » (anne m.)* *- « Après appel au service clientèle, ils me disent (...) que de toute façon, l'assurance n'aurait pas pris en charge le dégât car la femme de ménage affirme faire le ménage avec juste de l'eau et un chiffon (sic !) et donc que je mens, ce n'est pas elle qui a pu dégrader mon plan de travail... » (hamhamchan)* *- « Mécontente, on me dit "c'est comme ça et pas autrement" » (carole P.)* *- « le manque de professionnalisme de la responsable d'agence » (Angalis)* *- « Je dois avouer que le premier contact avec la représentante commerciale de [Nom OSAP] fut très sympathique » (Julie D)*	*- « Quelle mesquinerie ! » (chaclem)* *- « Le lendemain, on me rappelle pour me dire une autre version. (...) Bon, maintenant, c'est à moi de choisir la version qui me convient le mieux mais, ce qui est sûr, c'est surtout qu'il y a du foutage de gueule ! » (le_phoenix)* *- « (...) après avoir essayé en vain de joindre le conseiller (...) plus un courrier (...), celui-ci n'a jamais daigné y donner suite. Je ne conseillerai cet organisme à personne. » (fragier79)* *- « (...) le responsable refuse de me parler au téléphone. » (kiti95)* *- « Je risque de porter plainte contre [Nom OSAP] qui fait la sourde oreille. » (k_vin_03)* *- « (...) bien que j'aie payé dès la première facture, j'ai reçu des réclamations par mail, par téléphone, des <u>menaces de poursuites</u>, etc. Après plusieurs semaines de <u>harcèlement</u> de leur part (...). J'ai donc reçu ce chèque de remboursement de frais, <u>avec une lettre d'excuses de la comptabilité</u>. Mais les mails et les coups de fils de relance n'ont pas cessé pour autant pendant des semaines.... » (cdisque)* *- « (...) c'est, selon la responsable commerciale [nom OSAP], un manque de chance. Pour moi, c'est un manque de respect et de professionnalisme tout simplement. Je n'ai qu'un conseil à donner, fuyez. Le remboursement n'est pas encore assuré. Un vol manifeste ? » (luismiguel44)* *- « un peu plus de professionnalisme ne nuirait pas à l'entreprise car c'est en principe ce qui devrait faire la différence avec les petites annonces et le bouche à oreille, non? » (Papou68)*	*- « une commerciale très disponible, ultra-patiente » (Avrilette75)*
Qualité de la relation, confiance	*- « Bref, ne faites pas confiance à [Nom OSAP] pour votre ménage! » (Sylvie W.)*	*- « Donc je déconseille vivement aux parents de faire confiance à cette société. » (kiti95)* *- « D'après moi on ne peut pas leur faire confiance, tout ce qu'ils m'ont dit n'était que mensonge. Ils se moquent des gens tout simplement » (vtesse)* *- « Ma conseillére a pris le temps de m'écouter et de connaître Léa » (IMRAN)*	*- « Je suis soulagée et rassurée et recommande donc [Nom OSAP] » (supersabi)*

	Verbatim Ménage / repassage	*Verbatim* Soutien scolaire	*Verbatim* Garde d'enfants
Image	*- « A priori, d'après leur pub, les employés de Shiva ont des formations en ménage… (...) Et elles ont l'assurance de ne pas travailler trop loin de chez elles.» (valmond)*	*- « Entreprise oblige, la vente de coupons est tout de suite recommandée avant même de savoir si l'enseignant fera l'affaire. Il est vrai que [OSAP] n'a jamais prétendu être une entreprise philanthropique. Disons qu'il y a la manière. » (Papou68)* *- « Comme j'en ai beaucoup entendu parler, et comme il y a des affiches partout (le matraquage publicitaire, ça marche...), j'appelle [Nom OSAP] » (kezatruc)* *- « Si le suivi des élèves n'est pas très bon, le suivi du fihier client, lui, est exploité à fond et l'on se rend bien compte que les efants ne sont que des "vaches à lait" rapportant de l'argent. » (a.chalagiraud_92)* *- « Ces sociétés contribuent à faire plafonner le prix de l'heure de cours à une misère. » (bolzano13)*	*- « C'est sans doute la structure la plus sérieuse sur la région. Je les recommande à mes amis ! » (Didier C)* *- « affaire "familiale" (impression d'appeler sur un tél perso) » (Avrilette75*

Source : auteur (d'après données empiriques)

Annexe 9. Le point de vue des intervenants en SAP : conditions de travail et relations avec l'OSAP

Thèmes	Sous-thèmes	Verbatim Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Verbatim Garde d'enfants
Conditions de travail	Pénibilité, temps de trajet, risques	- *« je fais jusqu'à 2h de route par jour en comptant tous les allers retours, c'est vraiment très fatigant. » (conchita1631)* - *« Ce travail est pas mal si on veut juste compléter ses revenus par quelques heures, mais en emploi véritable, difficile d'avoir un salaire raisonnable, et surtout épuisant !. » (margouya34)*	- *« Le travail est plus ou moins intéressant en fonction des étudiants que l'on suit. » (640asdcal)* - *« On travaille chez les clients, pas trop loin de chez soi. » (formateurmarcq)* - *« Enfin un inconvénient majeur: le prof doit toujours se rendre au domicile de l'élève ce qui implique parfois, en région parisienne, un long déplacement pour seulement 1H30 de cours. Mais on est libre de refuser un élève qui nous semble habiter trop loin. » (Val92)* - *« les accidents de professeur chez l'élève, ça doit arriver maximum 1 fois tous les 10 000 ans. » (yangkam888)*	
	Flexibilité / Contraintes de planning	- *« En fait, on fait surtout avec les horaires choisis par les clients ! J'ai demandé environ 30h par mois, j'en fais à peine 24, dans les bonnes semaines où il n'y a pas d'annulation ! Je suis souvent en dessous des 20h par mois en réalité. Et je travaille toutes les demi-journées car il est difficile de regrouper les clients par rapport aux quartiers. » (margouya34)* - *« Je suis employé de ménage dans 12 maisons différentes par semaine (35 heures) » (flamande59)* - *« Le client annule des prestas car il part en congés ben si [Nom OSAP] n'a pas d'autres clients à proposer ben ça fait un gros trou dans la paie. (...) Si le travail est fait correctement l'agence ne nous emm...pas, on peut augmenter ou diminuer son nombre d'heure... » (thocdina)* - *« L'avantage est que la société nous trouve des horaires adaptés à nos besoins. » (flamande59)*	- *« On peut gérer son emploi du temps. » (formateurmarcq)* - *« Malheureusement en 2 mois, je n'ai reçu que 2 propositions de cours (reçu 3 ou 4 fois chacune!) se situant à plus de 150km de chez moi. » (dik)* - *« On gère nous-mêmes notre emploi du temps et le nombre d'heures que l'on souhaite = pas mal d'autonomie au final!! » (Val92)*	- *« Même si il restait des missions disponibles, ils n'ont pas encore de client pour moi car mes horaires sont mal placés (souvent sur les heures de sortie scolaire). » (Lyttle38)*

Thèmes	Sous-thèmes	Verbatim Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Verbatim Garde d'enfants
Conditions de travail	Organisation du travail	*- « je me suis senti harcelée avec leurs téléphones d'entreprise qu'ils nous passent au début, ils n'arrêtent pas de m'appeler dessus et comme si ça suffisait pas ils téléphonent sur mon portable perso, bonjour la tranquillité! » (conchita1631)* *- « ils t'appellent pour te donner le nom des clients, et c'est à toi de les appeler pour trouver le jour où tu peux y aller pour aller chercher les clefs, et le jour de la prestation tout ça avec ton tel perso bien sûr. »(cmary4)*	*- « Maintenant ce qui me gêne c'est qu'il a fallu que j'attende un mois avant que la famille ne reçoive ses coupons et donc par conséquent il a fallu que j'attende plus d'un mois avant d'être rémunéré. En plus on m'apprend que 15€ seront prélevés sur ma première paie en guise d'assurance!!!! Et l'assurance responsabilité civile elle sert à quoi ? Une bonne magouille car 15€ multiplié par le nombre d'enseignants, je pense qu'ils doivent s'en mettre plein les fouilles. Bref.... » (Fabundy)* *- « après chaque cours, on remplit un petit formulaire et c'est pareil du côté des parents... les résultats scolaires de l'éleve prouvent votre aptitude!!! » (swetty92)* *- « Pour ma part, j'ai été vite contactée pour des offres de cours et parallèlement je postulais aux offres en ligne. Je suis simultanément avertie par mail et par sms ce qui n'est pas mal » (louliou)* *- « (...) les coupons n'arrivent souvent qu'à la troisième heure de cours. Certes, cela ne change rien pour les parents, mais pour nous il faut attendre le mois suivant pour être payé.» (Val92)* *- « Après c'est à vous de jouer : VOUS appelez les parents, VOUS fixez votre 1er rendez-vous (le fameux BILAN 1er COURS) et VOUS appelez [Nom OSAP] pour leur confirmer ce 1er rendez-vous. » (p_tit_genie)*	*- « Les baby-sitters doivent se présenter à l'école avec un gilet jaune de sécurité avec le nom de l'entreprise derrière (...) et munie du téléphone portable qui permet également en arrivant à la maison de scanner un code bar pour pointer. Un petit carnet vous est remis si je me souviens bien avec des petites informations utiles, règles de sécurité etc...Un carnet est également donné à la famille pour que le baby-sitter puisse remplir tous les jours un petit compte rendu sur les activités du jour, ou pour signaler un bobo etc. » (Lyttle38)*
Relations avec l'emplo-yeur	Respect du droit du travail	*- « [il] y a des tas de choses non normale chez [Nom OSAP] mais ils suivent le code du travail et le reste après ils font à leur convenance » (memere155)* *- « Le gros inconvénient est que comme dans le ménage à domicile avec une société, il n'existe pas encore de convention collective, donc quand un jour férié tombe un jour de la semaine, (...) si on veut travailler le jour férié, notre journée est payée normal. Il n'y a pas non plus de CE. » (flamande59)*		*- « Ce CDD a dû être rompu pour des raisons indépendantes de ma volonté.* [Nom OSAP] *a refusé de me payer les dommages et intérêts dus et n'a trouvé qu'un moyen pour ne pas me payer : me licencier pour faute grave » (avisNomOSAP)*

Thèmes	Sous-thèmes	Verbatim Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
	Salaire, paiement des heures supplémentaires, indemnisation des frais de trajet	- *« (...) et je n'ai pas eu une seule augmentation depuis que je suis chez eux alors que je fais du ménage prestige et que je suis payée sur du classique » (alices62480)* - *« Le salaire dépend également du type de prestation que tu vas faire, il y a prestation de base (...), il y a prestation Confort puis prestation Prestige. Mais il n'y a pas beaucoup d'écart entre les différents types de prestation. Moi je suis au Smic. » (flamande59)* - *« la conciliation à échouée car [Nom OSAP] refuse catégoriquement de reconnaître les heures complémentaire » (dolique6)* - *« Sur le site on vous annonce que les indemnités kilométriques sont remboursées à hauteur de 0.39 du kilomètre. c'est faux. Moi je fais 120 km par moi et je perçois 17 euros à tout casser, autant dire que je perds de l'argent en allant travailler. » (gwenerno)*	- *« [Nom OSAP] garde pour lui plus de 50% du prix horaire versé par les familles. ça laisse basiquement le smic au salarié, quand il a retiré ses frais. » (formateurmarcq)* - *« Salaire bas, délai avant d'être payé au départ » (640asdcal).* - *« En gros, les parents paient une certaine somme par heure, l'enseignant n'en reçoit que la moitié à peine ! C'est un peu exagéré pour un site qui ne fait que mettre en relation familles et profs. Autant passer des annonces soi-même dans un journal. » (kangae)* - *« Mais les heures sont très mal payées (en moyenne 12euros) alors que les tarifs "normaux" dans la région seraient plutôt de 18euros. » (marycha)* - *« mais je suis désolée elle[une autre internaute] n'a pas le droit de dire qu'on "est payé un tout petit peu plus que le smic" quand on gagne minimum 11,50 euros de l'heure net pour un primaire et 12,25 euros pour un collégien. Sachant que si une famille habite dans un coin où il y a peu de bus le tarif augmente. » (Val92)* - *« si l'on parraine un enseignant ou un élève, on peut gagner des places de ciné ! On a également droit à des réductions si l'on commande des livres [Nom éditeur] (partenaire de [Nom OSAP], qui réalise également leurs évaluations) »*	
	Organisation administrative	- *« l'attestation de salaire n'a pas été faite, et de ce fait je n'ai pas touché mes indemnités journalière de maladie. Ce sont des bons à rien la dedans. » (gwenerno)*	- *« Le hic, c'est la paye : J'ai bien reçu mon bulletin de paye sur le site mais pas la paye qui allait avec. Je leur téléphone, ils me disent qu'ils n'ont pas eu mon RIB, je leur redonne au billet du mail qu'ils m'ont envoyé, toujours rien, je retéléphone, et. Au bout de 3 mois, je commence à m'énerver un peu, ils me le demandent par téléphone, me disent que ce sera fait à la fin du mois : RIEN. Au bout du 6 mois, j'appelle toutes les semaines puis tous les jours, et là enfin. » (chtilili78)* - *« J'ai discuté avec la mère de l'élève que j'ai et c'est la même chose de son côté administrativement cela ne suit pas vraiment. » (tipoune20)* - *« De plus il y a un tel retard dans le paiement c'est intolérable!! Sachant que les paiements des profs par [Nom OSAP] ne se fait que tous les 28 du mois, il faut trés souvent attendre 2 mois pour être payé. » (qafco)*	

Thèmes	Verbatim Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
Relations avec l'encadre-ment	*- « un bilan annuel c'est : après une presta un de tes responsables de ton agence vient voir ton travail, après vous n'avez rien à craindre si les clients sont content de votre travail » (cealma)* *- « J'ai pu lire des commentaires négatifs. Moi pour le moment tout vas bien la responsable d'agence et la secrétaire d'où je suis sont très gentilles » (laetitia7660)* *- « je te déconseille cette société !! ce sont des personnes irrespectueuses et qui ne soucient pas du bien-être de leurs intervenantes. (...) 2 ans d'ancienneté, aucune reconnaissance, aucun retour positif mais les négatifs ils vous les disent de suite! » (gorfolle33)* *- « J'ai appris hier après avoir realisé des prestations (figurant sur mon planning) que les prestations avaient été annulées (alors que ce sont des remplacements pour les congés d'été), donc j'ai travaillé 5h qui [ne] me seront bien entendu pas payées ! et c'est bien sûr moi qui me suis fait engueuler.... » (manuelenny)* *- « Ils te disent que si tu as le moindre problème, tu les appeles, mais ils ne répondent jamais au téléphone, mais si tu n'es pas allée travailler, là tu les as de suite. » (cmary4)*	*- « Les personnes travaillant au sein de l'agence sont des commerciaux, ils font peu de cas des plaintes ou des ennuis des professeurs. Ne comptez pas sur leur soutien ni leur conseil, comme par exemple, la fait de devoir imprimer sa propre fiche de paye ou de devoir prendre la banque conseillée pour éviter les délais ou les frais. » (formateurmarcq)* *- « A noter : lors d'un litige entre enseignant et famille (la famille refusant de payer des cours), [Nom OSAP] ne soutient pas l'enseignant...c'est assez décevant » (640asdcal).* *- « (...) la première fois où j'ai demandé conseil à un "conseiller pédagogique" je l'ai vraiment regretté, aucune compétence, aucune idée sur l'accompagnement d'élèves en difficulté, bref une profonde incompétence dans le domaine pédagogique. (...) Après le 1er cours, le jeune a des problèmes familiaux, la mère me contacte pour arrêter les cours. Je contacte [Nom OSAP] cette semaine pour être payé de ces 2heures, la conseillère me répond 'écoutez j'ai pas le temps de m'occuper de ça, rappelez-moi en été quand j'aurai moins de travail' et me raccroche au nez !!» (qafco)* *- « Tout d'abord j'aimerais que l'on m'explique cette histoire du soi-disant "conseiller pédagogique" qui suit votre enfant en plus du prof. Car si j'ai bien compris soit ils n'existent pas soit ce n'est que le nom bien savant qu'on donne simplement aux personnes de l'agence!! En définitive tout repose bien sur le prof qui doit lui-même tout gérer avec l'élève, corriger son évaluation et savoir préparer ses cours en fonction des points faibles ressentis.(...) à l'agence ils sont très aimables, compréhensifs etc. Cependant, si vous ne les bousculez pas ils ne vous appellent jamais ou ne débloquent pas la situation: on a l'impression qu'ils s'agitent pour rien!! » (Val92)* *- « J'ai été professeur de mathématiques pour [Nom OSAP] pendant un peu moins de 6 mois, j'ai quitté l'agence pour cause de non adhésion à leurs méthodes (plutôt agressives). » (plume44000)* *- « Pour la suite, tout dépend de votre motivation: Allez régulièrement chez [Nom OSAP], demandez des élèves... plus vous donnerez de bons échos de vous et plus on vous fera confiance. » (p_tit_genie)* *- « Quand j'arrive pour ce rendez-vous, légèrement à l'avance, je patiente. Première surprise, une conseillère a au bout du fil (elle avait mis en haut-parleur) un enseignant, qui ne veut plus donner de cours, se fait insulter de tous les noms imaginables et lui raccroche au nez. Ce dernier rappelle, et c'est reparti pour les noms d'oiseaux. L'enseignant n'a quasiment pas eu la possibilité de placer un mot. Elle raccroche de nouveau, et elle commente l'affaire à ses collègues, comme si c'était ahurissant de mettre fin à une collaboration. » (yangkam888)*	*- « Pour ma part je n'ai pas de soucis avec mon agence que ce soit au niveau des heures et du salaire tout va bien, pour le moment je suis satisfaite et je les trouve bien. » (delphine2929)* *- « je pense que le fait d'avoir un cadre permet d'obtenir un service de qualité pour les parents mais également d'avoir des garanties pour les intervenants. » (versanj)*

Thèmes	Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
Recrutement	*- « j'ai quand même perdu 9h30 avec eux pour être embauchée, avec 2 mois d'essai, un entretien collectif, un individuel, un essai de 3h / 3h30 où ils te font nettoyer un appartement et 1h où tu repasses et tout ça bien sûr gratuitement, ce que je ne trouve pas normal » (cmary4)*	*- « A la suite d'une demi-journée d'entretien et de tests je (...) deviens enseignant [Nom OSAP]. Enfin cela sera validé lorsque je me rendrai dans mon agence de référence où l'on pourra me mettre en relation avec des élèves. Accueil mitigé dans l'agence, le téléphone sonne dans tous les sens, les conseillers pédagogiques ont l'air débordé et finalement l'un me reçoit. Il me fait son speech, me fait répéter ce que l'on m'a dit en réunion sur Paris.... Je repars avec 2 élèves qui me conviennent. » (Fabundy)* *- « (...) en effet [Nom OSAP] ne fait pas passer de tests à ses enseignants, il laisse une chance et leur fait pleinement confiance. Il est vrai que [Noms d'autres OSAP] etc. demandent un Cv "béton" pour pouvoir donner des cours alors que lorsqu'on est doué dans une matière et doué pour expliquer, on peut donner un cours sans pour autant avoir une agrégation!!! » (swetty92)* *- « Ce qu'il faut savoir d'emblée, c'est que les enseignants [Nom OSAP] sont recrutés par internet. (...) Le problème qui se pose, c'est qu'il n'y a aucun moyen pour [Nom OSAP] de contrôler les profs. Certains comme moi prennent leur travail au sérieux et se donnent à fond, d'autres ne se soucient pas de leurs élèves. C'est le problème d'un recrutement par internet, sans entretien. » (kangae)* *- « L'inscription : on ne peut plus facile : vous avez un questionnaire, vous le remplissez. Même pas besoin de mettre son CV, ni ses diplômes, rien ! Je reçois des propositions qui sont loin de chez moi, puis, une qui m'intéresse. Je téléphone pour savoir si la place est toujours libre, pas de problème. Il me demande quand même mon cv mais rien d'autre. Je reçois par mail les instructions : premier cours : discuter avec l'élève de ces difficultés. Pas de chance mon élève était pas trop mauvaise et comprenait relativement bien sauf que sa prof n'expliquait pas, ne répondait pas aux questions. Du coup je commence les cours pratiquement tout de suite. » (chtilili78)* *- « Après avoir rempli un formulaire sur internet, on m'a appelé afin de vérifier ma motivation et mon cursus. Cependant aucune photocopie de diplome ne m'a été demandée, alors effectivement certains pourraient facilement les leurrer. » (louliou)* *- « ils m'ont donné des élèves avant d'avoir eu mes diplômes et m'ont embauchée sur ma seule bonne foi. à aucun moment, ils n'ont évalué mes compétences dans ma matière de spécialité, ni en matière de pédagogie. » (glue1)*	*- « Il suffit pour cela de remplir un questionnaire pas très long et assez banal sur vos informations personnelles, vos expériences dans la garde d'enfants, vos souhaits et disponibilités... (...) Notez qu'il n'est pas obligatoire d'envoyer un CV. J'ai été rappelée très peu de temps après (peut être deux jours) pour me proposer de venir passer un entretien collectif, sorte de petite réunion durant laquelle on me présentera l'entreprise et on me fera répondre à un questionnaire. (...) La responsable RH nous a présenté l'agence avec un petit Powerpoint tout bien comme il faut (...) En ce qui concerne le test écrit, c'était un test plutôt long au cours duquel il fallait repréciser les informations personnelles, puis répondre à une série de questions (tantôt à réponses longues, tantôt QCM) visant à voir comment vous réagiriez face à une situation donnée (par exemple que faire si l'enfant se coupe, comment organiser le goûter en cochant des éléments dans une liste..). Certaines questions étaient un peu bizarres et je ne savais pas trop quoi penser en sortant, mais en fin de compte je pense qu'ils n'attendaient pas de réponse type et que ce test visait surtout à juger le bon sens et la réactivité des candidats. J'ai une fois de plus été rappelée assez rapidement (...) pour (...) proposer un entretien avec la responsable d'agence (...) on a discuté de mon dossier, m'a demandé de parler de moi et m'a posé plusieurs petites questions style "quelles sont les qualités d'une bonne baby-sitter ?" etc. Une fois de plus j'ai eu l'impression d'avoir en face de moi quelqu'un de sérieux et professionnel.» (Lyttle38)*

Thèmes	Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
Recrutement (suite)		*- « Une chose positive pour ceux que cela intéresse les tests de recrutement sont trés simples. » (tipoune20)* *- « En outre, le niveau minimal requis pour prétendre "être enseignant" chez [Nom OSAP] est la licence (je souligne au passage que le niveau minimal requis pour enseigner est le CAPES, la licence n'étant que le niveau minimal requis pour passer le CAPES), mais il y a de vrais professeurs qui désirent enseigner chez [Nom OSAP]: donc pour le même prix vous pouvez avoir affaire un étudiant licencié ou à un prof... (...) on nous explique ce que les parents attendent de nous. On a une lourde responsabilité car il faut absolument qu'il y ait une amélioration visible des notes. (...) Ensuite, passage individuel: dans une confiance totale je réponds aux questions de la jeune femme: "pourquoi voulez-vous devenir prof?", "quelles sont les qualités que vous possédez qui pourront vous être utiles pour l'enseignement?", "vos défauts..?" N'ayant aucune expérience dans l'enseignement je savais que la partie n'était pas gagnée d'avance. Vint alors la question: il s'agissait d'expliquer le passage de 3 adjectifs aux adverbes correspondants à un pseudo-enfant de CM1 et là, bien qu'ayant la réponse (heureusement me direz-vous) je m'embrouille dans mes explications de préfixe, de radical... et je dis que je n'y arrive pas. Je pensais que ç'en était fini. Mais le contact est si bien passé et la jeune femme ayant apprécié mon enthousiasme, elle m'annonce que je suis prise !! (elle a auparavant vérifié que je connaissais les réponses et que je savais orthographier les adverbes)» (Val92)*	*- « Nous avons bien des diplômes qui nous permettent de travailler auprès d'enfants, pour ma part j'ai un BEP services aux personnes et bac pro services je peux donc intervenir auprès des - de 3 ans. Toutes celles qui interviennent en moins de 3 ans doivent avoir un diplôme comme j'ai ou Cap petite enfance. Les autres interviennent pour les plus grands. » (delphine2929)* *- « Après une pseudo formation accessible au premier venu, j'ai signé un cdd avec [Nom OSAP] » (avisNomOSAP)* *- « Comme toutes jeunes filles souhaitant garder des enfants, j'ai cherché sur internet, je me suis présentée en envoyant mon cv, et voilà le site qui me dit qu'ils seraient intéressés. Je réponds donc, en mentionnant mes préférences géographiques, et me voilà inscrite parmi les nounous. (...) Depuis ma confirmation d'inscription, j'ai reçu plusieurs offres (...) » (July.Jackson)*
Formation	*- « Les formations ne sont payées qu'a 50 pour cent et sont obligatoires et l'on perd les heures de boulot » (alices62480)*	*« (...) en ce qui concerne les professeurs, une fois engagé tu es vraiment livré à toi même » (qafco)*	*- « L'agence organise également des formations, ce qui est important lorsque l'on travaille auprès de touts-petits. » (versanj)*
Valorisation du métier	*- « on dit qu'il n'y a pas de sot métier mais je me sens vraiment plus bas que terre en faisans ce boulot, c'est pas du tout valorisant (pour moi personnellement) » (conchita1631)*	*- « Il en va de même pour le suivi des cours dispensés et des élèves, il est inexistant. la vocation première de l'enseignement est absente. après, cela dépend des enseignants. certains sont bien, malgré tout. il faut tomber sur celui qui est adapté à l'élève et à ses besoins. » (glue1)*	*- « La garde d'enfant est mon métier et ils salissent la réputation de leur employée.» (avisNomOSAP)*

Thèmes	Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
Image	*« De toute façon que ce soit [Nom OSAP] ou une autre boite ils profitent tous que les gens ont besoin de travailler pour survivre et je dis bien survivre car avec un salaire pareil on ne vit pas » (memere155)* *« [Nom OSAP] profitent du fait que les intervenantes ont besoin d'argent, je vais leurs coller ce contrôle aux fesses faut que cette exploitation s'arrête y en a marre.... » (boops09)*	*- « La plus grande boite de cours particuliers, mais surtout celle qui a créé le système et qui en profite. » (formateurmarcq)* *- « mieux vaut privilégier des sociétés plus expérimentés et plus "humaines" que ce site qui pour l'instant ne m'a vraiment rien apporté. » (dik)* *- « Ils disent : "Nous sélectionnons les meilleurs enseignants pour votre enfant, tant sur leurs compétences que pour leurs qualités pédagogiques. "* *En réalité : Et quelle qualité d'enseignement un jeune étudiant comme moi peut-il fournir? lorsqu'à coté de mes études je devais assurer le suivi de plus de 10 élèves an même temps (plus de 18h de cours /semaine).* *j'ai eu jusqu'à 12 élèves et ça ne les a pas dérangé quant à la qualité des cours puisque malgré [cela] je continuais à recevoir des propositions de cours de leur part. Et je n'étais pas le seul professeur dans ce cas!!! Du moment que la famille paie tout va bien pour eux. » (qafco)* *- « Encore une fois les personnes sont très aimables et très humaines. » (Val92)* *- « Quant à la qualité des cours, je pense qu'il faut comparer avec ce qui existe sur le marché. Il faut savoir que l'on a affaire à une entreprise commerciale qui fait travailler et crée des emplois à temps partiel, donc avec une palette d'enseignants hétéroclites, de tout bord, et plus ou moins efficaces, comme dans n'importe quelle autre entreprise commerciale. » (LUC41)*	

Source : auteur (d'après données empiriques)

Annexe 10. Le point de vue des intervenants en SAP : relations avec les bénéficiaires

Thèmes	*Ménage/repassage*	*Soutien scolaire*
Dimension technique - Tâches, Rythme de travail	*- « Après c'est pas un boulot très reposant, il faut prendre sur soi dans certaines situations. » (thocdina)*	*- « Quel que soit le niveau du prof on lui demande de se comporter comme un véritable "enseignant": il DOIT préparer ses cours, faire appel à des livres autres que ceux de l'élève. Une véritable autonomie nous est permise. » (Val92)* *- « C'est vrai que l'on est, en tant que prof, amené à travailler entièrement seul (...) Mais c'est aussi ce qui me plait: j'aime beaucoup travailler en autonomie. Par contre je comprends que cela puisse être déstabilisant pour quelqu'un qui n'est pas très à l'aise ou qui débute. Le seul retour que l'on puisse avoir, est celui des parents. Et là aussi, on est seul face aux parents, seul à se présenter, seul à gérer l'évolution de l'élève et les interrogations des parents. Ça aussi peut être perturbant. Aussi, on ne connait pas les autres profs qui interviennent chez* [Nom OSAP]*. on ne se croise jamais, et si l'on est 2 profs à intervenir sur le même élève on ne peut pas échanger sur l'évolution ou le comportement de celui-ci. et là c'est vraiment dommage parce que le grand perdant peut être l'élève lui-même. » (kmera2)* *- « Ayant une formation dans la finance, mon créneau allait vite être trouvé : économie et comptabilité essentiellement. J'ai cependant également donné des cours de maths et également du droit pour la filière tertiaire. (...) Sachant qu'il y a le temps de préparation des cours, personnalisés en fonction des élèves, puis le transport entre les domiciles des élèves, (...) il faut souvent compter une demi-heure de battement entre chaque élève. (...) Pour faire ce job, il faut donc avoir de la patience et de la pédagogie aussi » (circee99)* *- « Pour les cours suivants ...vous êtes totalement LIBRES! Vous pouvez très bien arriver les mains dans les poches en disant "Alors? t'as fait quoi aujourd'hui?" et puis ... improviser. Ou alors, (comme moi?), vous prenez votre rôle très au sérieux et vous préparez vos cours en redoublant chaque jour d'imagination pour réussir à MOTIVER ces élèves qui ont souvent tendance à baisser les bras. » (p_tit_genie)* *- « J'ai plutôt opté pour une approche méthodologique. Je ne fais pas que les aider dans les cours pour lesquels ils éprouvent des difficultés, je tente également de leur apprendre à mieux travailler, à réfléchir plutôt qu'à apprendre leur cours par cœur » (Jabuka)*
- Adaptation aux besoins et attentes		*- « Pour travailler avec un ou une élève, il faut être réactif. En effet, on ne peut préparer un cours que dans la mesure où l'on sait quel thème travailler, or nous le découvrons en arrivant chez l'élève. Il faut surtout identifier la demande des professeurs, leurs exigences et s'adapter en fonction des lacunes de l'élève. (yvelines78)* *- « Au bout de plusieurs cours les parents m'avouent qu'ils font appel aux services de [Nom OSAP] dans plusieurs matières pour être sûrs qu'au moins une fois par semaine leur fille travaille... Dans ce cas, ce qu'il manque surtout, c'est l'autorité des parents. (...) une autre élève de troisième: elle a des problèmes partout, maths, histoire-géo, français. Seulement voilà moi je ne fais que le français, mais la mère espère que néanmoins ses notes en histoire vont augmenter... (...) Mais un prof n'est pas polyvalent, parler des résultats décevants d'SVT avec un grand soupir ou de la dernière interro d'histoire, c'est stressant pour le prof impuissant et c'est croire que le prof est un dieu qui fera passer votre élève d'élève moyen à modèle !! » (Val92)* *- « [Nom OSAP] m'a confié mon premier élève (...) soit disant en échec scolaire. [Nom OSAP] lui avait préalablement faire subir un test de niveau (...) l'élève avait obtenu la catastrophique note de 31%25. Le premier cours arrive, se déroule très bien et je me rends compte que l'élève a quelques difficultés et lacunes mais qu'il n'est en aucun cas en échec scolaire. Je lui propose une heure de cours par semaine. » (plume44000)* *- « on se retrouve effectivement seul devant les élèves qui chacun nécessitent bien sur une adaptation pas forcément évidente au départ » (varaignes)* *- « Je tiens également à signaler que j'ai été désignée pour aider un enfant dyslexique, alors que j'ai insisté sur le fait que je n'avais aucune expérience pour ce type de difficultés. (...)Mais la chanceuse que je suis a eu un très bon contact avec l'élève, et ses parents ont décidé de me garder malgré tout. » (jabuka)*

Thèmes	Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire	Garde d'enfants
Dimension relationnelle		*- « C'est intéressant de pouvoir être en relation directement avec les parents afin de faire tout de suite bonne (ou mauvaise?) impression. »* *- « Ayant eu par la suite quelques autres élèves (collège et lycée), tout s'est toujours bien passé. Il est vrai que j'ai la chance d'avoir un très bon contact avec les jeunes » (jabuka)* *- « Dernier cas LE PLUS FREQUENT: une élève de seconde, bosseuse, qui, par peur de son orientation, essaie d'être bonne dans toutes les matières. Mais voilà, elle n'a absolument pas confiance en elle et se fait suivre dans 3 matières: Français / Anglais / Maths-Physique (...). Elle me dit elle-même que ça la rassure. Dans ce cas je conseille de se focaliser sur LA matière qui ne va vraiment pas et de parler au prof en lui disant bien qu'il faut surtout qu'il redonne confiance à l'élève. UN ENFANT QUI DEMANDERAIT UN SOUTIEN DANS TOUTES LES MATIERES MANQUE SURTOUT DE CONFIANCE EN LUI! Il a juste besoin d'un "guide" qui lui montrera qu'il peut progresser s'il se fait confiance. » (val92)* *- « (...) Après, en fonction de sur qui on tombe et des affinités, cela peut plus ou moins bien se passer » (JujuBord)* *- « Le contact avec les familles ont toujours été excellents sauf pour un père divorcé qui n'avait pas supporté le résultat d'un test que j'avais remis à deux enfants en tant que bilan des séances consacrés à ses enfants et qu'il comparait à un contrôle classique en classe. J'ai compris qu'il ne fallait pas faire d'évaluation sommative si considérable par la suite. » (regmeunier)*	*« (...) je suis moi-même du haut de mes 32 ans, garde d'enfants à domicile depuis 4 ans, et je peux vous dire qu'il y a rien de plus simple pour l'être, sérieux, ponctualité, honnêteté, ce sont les 3 principales règles à respecter. Je suis un homme qui garde des enfants, c'est rare et plus difficile pour moi de trouver des familles, mais je m'accroche» (moi11430)* *- « J'ai fait un essai chez une famille le contact est super bien passé avec eux et avec les enfants je garde des jumeaux, un garçon et une fille ils sont adorables! »(dailylou)*

Thèmes	Ménage/repassage	Verbatim Soutien scolaire
Comporte-ment du bénéficiaire	*- « il y a parfois des clients adorables et d'autre sont des vrais cons, faudrait presque leur lécher le dessous des pieds... » (gorfolle33)* *- « les clients sont gentils mais de plus en plus exigeants selon les heures que l'ont fait » (alices62480)*	*Comportement de l'élève :* *- « Les élèves : c'est quand même eux qui sont mon gagne-pain et mon centre d'intérêt. Il y en a de toutes sortes : certains ne savent pas gérer leur temps sans réelles difficultés de compréhension, ne sont pas sûrs d'eux, d'autres traînent des lacunes depuis le primaire parfois, ne travaillent pas en dehors des cours que vous dispensez, d'autres sont de plus en plus autonomes, sont attachants... En tout cas, les cours ne sont vraiment utiles que lorsque l'élève est demandeur, qu'il réalise l'enjeu qu'il y a derrière les études (l'existence d'un projet professionnel peut grandement aider), que le prof ne peut pas apprendre à sa place. Un travail personnel est indispensable en dehors des heures de cours : refaire les exercices en mettant en pratique les méthodes données est un minimum. » (yvelines78)* *- « En général, ça se passe toujours très bien avec les élèves, le tout est de leur faire comprendre l'intérêt de ces cours, car parfois ils sont forcés par leurs parents à en prendre. Par contre, quand vous êtes avec des enfants difficiles (déficients intellectuellement, très agités, pas intéressés) ça peut parfois être dur. Cependant, malgré tous ces points faibles, j'en garde une bonne expérience et mes élèves aussi, car en juillet j'ai eu de nombreux SMS pour m'avertir de leur réussite à leurs examens, ça fait très plaisir de voir ses efforts récompensés. » (circéee99)* *- « Concernant les élèves, les notes, avec moi en tout cas, se sont toujours améliorées avec cependant des fluctuations en fonction des élèves qui travaillent plus ou moins sans que je sois là. Mais ça on n'y peut rien... » (JujuBord)*
		Comportement des parents : *- Les employeurs ou parents d'élèves : Ils peuvent être charmants et certains ont vite fait de découvrir votre point faible, le café (il m'attend à mon arrivée), d'autres se déplacent pour vous apporter à domicile les coupons, qui servent de moyen de paiement, coupons qu'ils n'avaient reçus qu'après la troisième heure de cours pour que vous puissiez les saisir avant le 26 du mois minuit. Il y en a aussi qui n'ont pas l'honnêteté de vous dire en face qu'ils ne veulent plus de vos services : vous l'apprenez par l'agence, alors que l'élève vient d'avoir 14/20 à son dernier contrôle. Aïe!!! Il y a ceux qui décommandent des cours une semaine avant les vacances, les font reprendre une semaine après, qui prennent rendez-vous à l'orthophoniste ou à l'orthodontiste à l'heure réservée d'habitude au cours, qui demandent en cours d'année des déplacements de cours incessants pour que l'enfant puisse jouer un match de tennis alors que votre agenda est bien rempli, qui vous appellent pour aider l'élève à faire un devoir maison pour le lendemain. (yvelines78)* *- « Le contact avec les parents a toujours été très bon, mais ils attendent beaucoup de nous » (jabuka)* *- « Personnellement, ça s'est toujours super bien passé, mis à part avec un parent, allez savoir pourquoi, enfin étant une fille à moto, cette famille très snob n'avait pas dû apprécier voir une motarde en cuir donner des cours à leur fils ... Bref, ça ne m'a pas empêché de trouver d'autres élèves la semaine suivante. » (circée99)*

Source : auteur (d'après données empiriques)

Annexe 11. Les représentations de la qualité des dirigeants et responsables qualité d'OSAP

OSAP	*Axe attentes / besoins*	*Axe dimension technique / relationnelle*
Resp. qualité, E7	*« Sur la prestation de confort, le suivi de la personne ne va pas être aussi... évident à transcrire ou à relater parce qu'il ne faut pas être dans l'intrusion de vie non plus. Une personne qui va bien et qui vous demande juste de faire son ménage, on va être attentifs éventuellement si elle est... Si elle a un certain âge ou si c'est une perte d'autonomie. Mais si elle n'a pas besoin non plus qu'on fasse un suivi, s'il n'y a pas lieu de faire un suivi personnalisé, on va être discrets là-dessus. (...) Alors quelle est la bonne méthode pour faire un lit ? La seule méthode, c'est d'écouter le besoin et les attentes du client »*	*[Le discours ne fait pas apparaître de différence notable entre SAD et SAP]*
Gérant, E8	*[Est-ce qu'on gère de la même manière des prestations de confort et des prestations de maintien à domicile ?]* *« Sur la mise en œuvre des process, oui. Après ce qui va changer c'est le rythme, c'est peut-être l'outil, mais sinon oui, à travers l'attention portée à la satisfaction du client final qu'il soit une personne dépendante ou tout simplement un actif qui a choisi de confier son ménage et son repassage pour des raisons de mode de vie, de choix de vie et de confort comme vous dites, après l'objectif est le même. Après ce qui va changer, c'est les outils, c'est la périodicité. »*	*« Alors sur des procédures techniques, des check-lists leur sont fournies, et elles ont quelques procédures. Mais je dirais que ce qui existe là-dessus ça concerne beaucoup plus le ménage et le repassage, qui sont purement des prestations techniques (...) Dire à quelqu'un "quand vous faites l'entretien de l'habitat d'un particulier, vous faites tout et vous finissez par les sols", ça on peut l'écrire.»*
P-DG, E12	*- « (...) dans un cadre de discussion tripartite entre le client et nous, on se range plutôt du côté du salarié que du côté du client. »* *- « (...) quand il y a une insatisfaction, il y a d'autres solutions que la rupture. On travaille avec l'intervenante, il y a des actions correctives. La rupture pour insatisfaction, elle vient relativement vite. Elle vient quand le client n'a pas trouvé au sein d'une entreprise ce qu'il s'attendait à trouver, et dans ce cas-là, au final, on ne se bat presque pas parce qu'on est conscients qui ne trouvera jamais. A la fois c'est trop tard et on n'arrivera jamais à le satisfaire donc c'est énormément d'énergie... Ils s'attendent à trouver un niveau... Ils s'attendent peut être à trouver une fée du logis qui va transformer leur appartement du sol au plafond en 1 heure 30 de prestation tous les 15 jours... En général c'est lié à des niveaux d'attente, il y a des gens dont on sent assez vite qu'il sera impossible de les satisfaire. »*	*- « Parce que c'est pas ça que le client vient chercher quand il cherche une entreprise. Bien entendu notre capacité à fournir la main d'œuvre, mais c'est surtout la manière avec laquelle il peut se reposer sur un intermédiaire pour... faire souffre-douleur... C'est une relation dans laquelle ces gens sont assez mal à l'aise. »)* *- « On ne voit pas nos salariés, ils travaillent chez les clients. Donc il peut y avoir des relations qui s'instaurent entre nos salariés et nos clients quand ils se voient (...) »* *- « « Nous ce qu'on essaie de faire, c'est de casser un peu cette logique, c'est-à-dire que la qualité ne vient que de l'intervenante. Et donc pour ça, c'est pas mal de formation en interne, pas mal de communication vis à vis du client sur le fait qu'on ne peut pas systématiquement interchanger les personnes, mais qu'en tout cas en passant d'une personne à l'autre, il gardera un même niveau de service et de qualité. »*

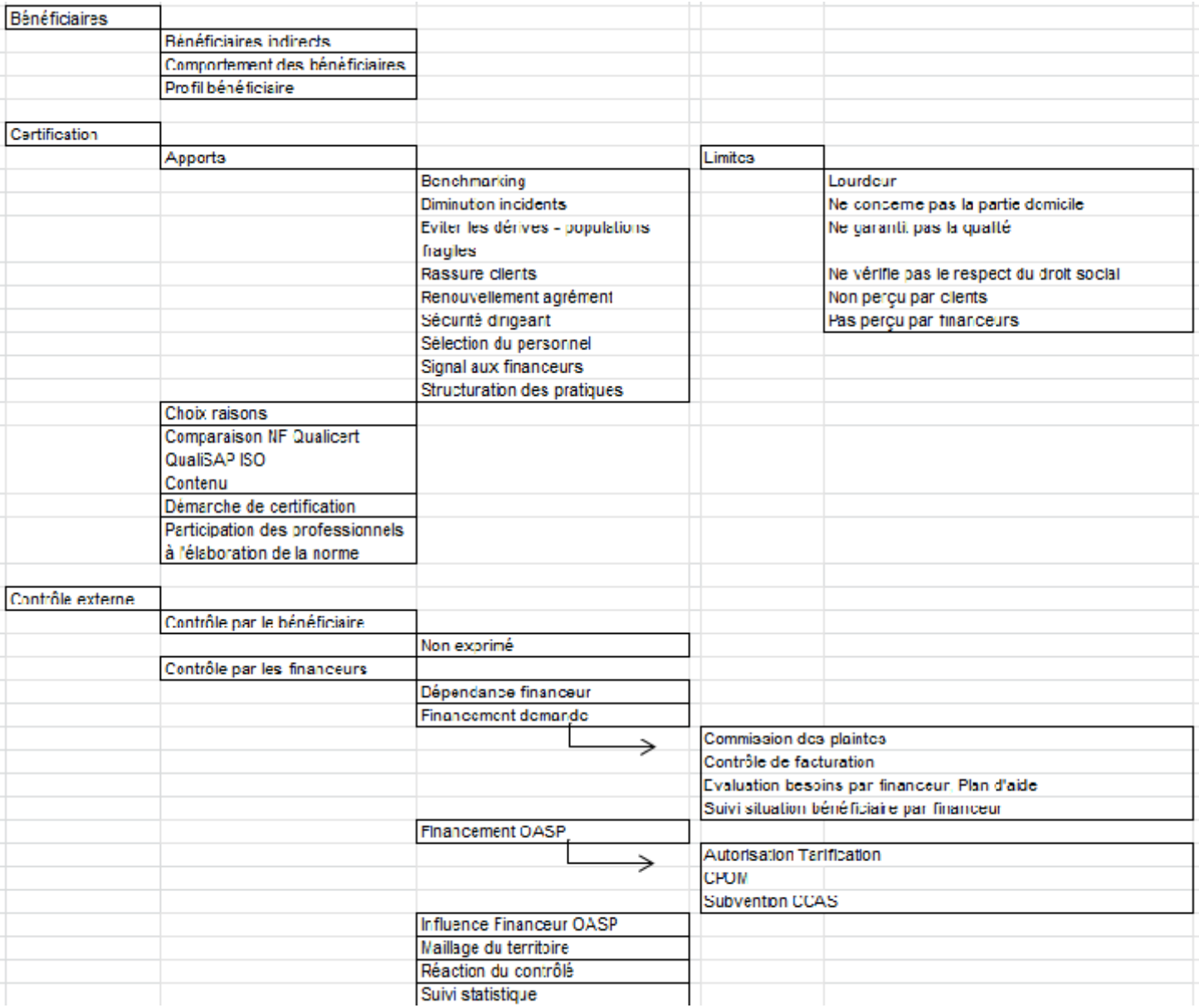
OSAP	*Axe attentes / besoins*	*Axe dimension technique / relationnelle*
Directeur, E13	*- [Pensez-vous qu'il puisse y avoir un conflit entre les attentes d'un client, et les besoins tels que vous, vous les percevez ? Avez-vous déjà été confronté à cela, et comment réagissez-vous dans ce cas-là ?]* *« Comment on réagit ? On refait un point avez le client, par exemple une prestation de ménage, il ne suffit pas de faire le ménage. Après il y a tout un… Quand on vous laisse un appartement ou une maison, il y a plein de choses, plein d'autres détails qu'il faut prendre en charge. »* *[Et dans le cas précédent de problème d'affinité entre client et intervenant, que faites-vous]* *« Bah on change [l'intervenant] »* *- « La première prestation, on appelle systématiquement le client pour lui demander s'il est satisfait de la prestation, s'il y a des choses à améliorer, à changer, et généralement tout se joue sur ce niveau-là, après s'il veut qu'il y ait une continuité ou une amélioration à faire. Moi je préfère appeler directement, s'il y a des choses à changer, je rappelle derrière l'intervenante pour lui dire « voilà, il ne faut pas faire ça ou faire ça… »* *- « Après, de temps en temps, les clients ils exagèrent aussi. On a quelques cas de clients qui sont un peu… (...) Voilà, vous avez des clients qui sont un peu de ce genre, ils prennent les entreprises je ne sais pas pour qui. »*	*- « Justement je suis sur un cas actuellement, il y a un problème d'affinité avec une intervenante, alors qu'elle est très, très gentille cette personne là, mais elle ne lui plait pas. Je ne sais pas pourquoi, mais elle ne lui plait pas. Comment expliquer ça… »* *- « (...) Alors que dans les prestations de confort, généralement, les clients ne sont jamais là »*
Soutien scolaire : *- Candidat conseiller pédagogique, E9* *- Président, E10* *- P-DG, E11* *- Director, E15*	*- « le recruteur va remplir une grille assez précise avec seize critères bien précis qui évaluent le candidat, sachant que les critères sont établis en fonction de l'écoute des clients et donc de ce qu'ils attendent. » (Président, E10)* *- « Donc moi je préfère un prof vierge, nouveau, débutant, qui n'a jamais travaillé pour nous, plutôt que d'affecter un professeur qui a déjà un historique chez nous où son taux d'insatisfaction est beaucoup plus mauvais que la moyenne. » (Président, E10)* *- [Y a-t-il un diagnostic des besoins de l'élève ? Si oui comment est-il effectué ?]* *« Oui, par téléphone ; nous mettons en place des quiz d'évaluation des élèves. » (P-DG, E11)* *- « Ils ont un logiciel intégré qui leur détermine un profil élève et un profil programme détaillé pour l'élève. Je pense que ça reste assez standard en termes de proposition. » (Candidat à un poste de conseiller pédagogique, E9)*	*« On a un organisme extérieur qui s'appelle l'AFAQ qui vient auditer tous les ans, certifier qu'on respecte bien nos processus et que la charte qualité est respectée, que les indicateurs qualité qu'on s'est fixés sont satisfaits. (...) On a des procédure internes d'organisation, au même titre que tout ce qu'on fait, au niveau des processus de production, ou des processus de support, chaque processus est décrit en procédure, et régulièrement l'ensemble d'un processus est audité en interne et pourrait être audité par l'AFAQ pour vérifier que nous respectons bien toutes les procédures.» (Président, E10)* *- [Quelles sont les causes d'insatisfaction les plus fréquentes ?]* *« Une mauvaise compatibilité de personnalité avec l'enseignant. On change [alors] d'enseignant »* *(Director, E15)*

Annexe 12. Dictionnaire des thèmes, critères de qualité perçue des bénéficiaires et témoignages des intervenants

_Attentes bénéficiaires								
	vis à vis de l'intervenant							
		Adaptation aux attentes besoins	Ecoute besoin	Progrès scolaires				
		Capacité à évaluer les besoins	Efficacité travail bien fait	Proximité				
		Capacité à résoudre les problèmes	Expérience	Qualification				
		Communication Maîtrise de la langue	Fiabilité	Qualité du contact				
		Compétence	Flexibilité disponibilité	Rapidité				
		Comportement	Image intervenant	Résolution dysfonctionnements intervenant				
		Confiance	Motivation	Savoir s'y prendre bénéficiaire direct				
		Culture professionnelle	Pédagogie	Sécurité				
		Directivité	Ponctualité	Sens de l'initiative				
		Discrétion	Profil professionnel	Sérieux rigueur				
	vis à vis de l'organisme							
		Accessibilité	Déductibilité impots	Gestion des intervenants			Mode de paiement	Rapidité de mise en place de la prestation
		Adaptation de l'intervenant au besoin	Déontologie	→	Conditions de travail		Notoriété	Réactivité
		Adaptation du service au besoin	Discrétion		Fidélisation		Outils support physique	Remplacements
		Articulation avec financements	Disponibilité du contact		Formation		Possibilité de changer d'intervenant	Résolution des dysfonctionnements
		Changement de planning ou interv	Disponibilité du service we jours fériés		Politique salariale		Possibilité de choisir l'intervenant	Respect des engagements
		Compétence	Ecoute expression besoin		Recrutement		Pratiques commerciales	Sécurité
		Confiance	Etendue de la gamme de service	Image			Prise en charges des formalités administratives	Sérieux rigueur
		Conseil	Facturation	Image Organisme			Prix ou rapport qualité prix	Simplicité
		Contrat	Fiabilité	Information donnée au bénéficiaire			Professionnalisme	Stabilité variabilité du niveau de qualité
		Contrôle	Flexibilité	Innovation			Qualité du contact	Suivi
								Tangibles

_Perception intervenants					
	Avantages	Délai proposition missions	Parcours	Risques psychologiques	
	Comparaison avec d'autres secteurs (Ephad)	Déplacements	Pénibilité	Salaire	
	Comportement des aidants	Différence association entreprise	Perspectives d'évolution	Statuts AD, AVS	
	Comportement des bénéficiaires	Différence mandataire prestataire	Planning	Temps de travail	
	Comportements devants intervenants	Diplôme	Psychologue	Valorisation du métier	
	Conditions de travail	En direct	Recrutement	Contenu du travail	
	Confiance	Formation	Relations avec encadrants	→	Adaptation aux attentes
	Conscience professionnelle	Gestion administrative du personnel	Remplacement bénéficiaires		Adaptation aux besoins
	Contrôle par OSAP	Image OSAP	Respect droit du travail ou convention		Dimension relationnelle
	Convention collective	Multiemployeur	Risques physiques pénibilité		Dimension technique
					Outils support physique tangibles
					Procédures
					Rythme de travail, cadence
					Tâches

Annexe 13. Dictionnaire des thèmes, codage des entretiens avec les dirigeants d'organismes offreurs (SAD et SAP)



(suite page suivante)

Annexe 13. Dictionnaire des thèmes, codage des entretiens avec les dirigeants d'organismes offreurs (SAD et SAP) (suite)

GRH		
	Absentéisme	Relations sociales
	Evaluation notation	Rémunération
	Fidélisation intervenants	Sanctions récompenses
	Formation	Santé - risques professionnels
	GPEC	Temps de travail
	Groupes de parole	Turnover
	Recrutement	Valorisation
	→	Critères de sélection
		Intégration
		Processus de recrutement
Intervenants		
	Comportement intervenant	
	→	Comportement -
		Comportement +
	Implication affective	
	Profil intervenants	
Organisation interne		
	Activité	
	→	Histoire
		Niveau d'activité
		Services proposés
		Zone d'intervention
	Effectif	
	Encadrement intermédiaire	
	Gestion de l'activité	
		Outils back office
	Indicateurs	
	Interface client	
	Organisation en réseau	
	Qualification des dirigeants	
Partenaires		
	Autres OASP	
	Autres partenaires	
	Fédérations	
	→	Fédérations actions qualité
	Financeurs	
	Réseau médico-social	

Annexe 13. Dictionnaire des thèmes, codage des entretiens avec les dirigeants d'organismes offreurs (SAD et SAP) (suite)

Process production				
	1ere intervention			
	Back office			
	Canal bénéficiaires			
	Contenu des interventions			
		Garde de nuit		
		Lien social		
	Définition attentes besoins bénéficiaires			
	Fin d'intervention			
	Incidents			
	Mise en place de l'intervention			
		Choix de l'intervenant		
		Devis contrat		
	Outils interventions			
	Suivi interventions			
		Contacts téléphoniques		
		Pointage		
		Questionnaire satisfaction mission		
		Réévaluation des besoins		
		Remontees intervenants		
		Site internet ou e-mail		
		Visites de contrôle		
Qualité				
	Avantages			
	Critères qualité			
		Accessibilité	Prestation personnalisée, adaptée aux besoins	Respect du planning
		Communication offre service	Professionnalisme de l'intervenant	Respect du rôle de l'intervenant
		Confiance intervenant bénéficiaire	Qualité relation interv bénef	Satisfaction des besoins
		Confiance OASP bénéficiaire	Qualité technique	Stabilité de l'intervenant
		Contingence activité	Rapidité de mise en place de la prestation	Standardisation des processus - assurance qualité
		Continuité de service	Réactivité	Suivi personnalisé du bénéficiaire par l'OASP
		Coordination	Recrutement intervenant	
		Critères qualité client selon OASP	Recueil des besoins du bénéficiaire	
		Déontologie	Relation triangulaire OASP interv Bénef	
		Personnel compétent	Respect du bénéficiaire	
	Décalage attentes besoins			
	Démarche qualité			
		Aide aux aidants	Procédures	
		Amélioration continue	Responsable qualité	
		Audit interne	Traitement réclamations	
		Charte qualité		
		Comités d'usagers		
		Enquêtes qualité		
		Groupes d'analyse de pratiques		
		Indicateurs qualité		
		Prévention des risques		
		Primes qualité		

Annexe 13. Dictionnaire des thèmes, codage des entretiens avec les dirigeants d'organismes offreurs (SAD et SAP) (suite)

	Motifs d'insatisfaction		
		Comportement inapproprié intervenant	
		Comportement intervenant	
		Motifs d'insatisfactions illégitimes	
		Planning horaires	
		Qualité du travail	
		Vol	
	Qualité offerte		
	Satisfaction Qualité perçue		
Secteur			
	Acteurs		Histoire du secteur
	Concurrence		Législation réglementation
	Convention collective		Polémique entreprises associations Conseils généraux
	Différence SAD confort		Pratiques déviantes OASP
	Financement		Prix coût rentabilité
		APA PCH	Spécificités relation SAP
		ASE	TES - CESU
		CAF	
		Caisse de retraite, mutuelle	
		CNAV	
		CNSA	
		CRAM	
		Dispositif Thetis ANSP ANACT	
		Subventions	
	Logique sociale entrepreneuriale		
	Mode d'intervention		
	Plateformes		

TABLE DES MATIERES

Remerciements 4

Sommaire 8

Introduction générale 11

PARTIE I. REPERES THEORIQUES ET EMPIRIQUES 18

Introduction à la partie 1 18

Chapitre 1. Les services à la personne : un marché hétérogène construit autour d'activités à forte composante relationnelle 19

Introduction au chapitre 1 19

Section 1. Le secteur des services à la personne : organisation et développement 20

I. Cerner la notion de « services à la personne » : définitions et typologies 20

I.1. Le champ des services à la personne 21

I.1.1. Des services de proximité aux services à la personne 21

I.1.2. Le champ « SP2005 » 24

I.2. Les typologies de services à la personne 26

I.2.1. La typologie « officielle » de l'ANSP 26

I.2.2. Le découpage statistique de la nomenclature NAF 28

I.2.3. Une typologie historique : des services de proximité aux SAP 29

I.2.4. Le découpage du marché selon ses principaux segments 31

I.2.5. Une dichotomie institutionnelle, politique et analytique : services d'aide à domicile (SAD) / services à la personne (SAP) 31

I.2.6. Une typologie bidimensionnelle des SAP 33

I.2.7. Proposition d'une typologie d'activités de services à la personne 35

II. La construction du secteur des services à la personne : un assemblage politique d'activités et d'acteurs très hétérogènes 37

II.1. La construction du « secteur » des SAP : un coup de force politique 37

II.2. Les modes d'intervention : du gré à gré aux plateformes d'intermédiation 41

II.2.1. Le travail informel 41

II.2.2. Le gré à gré 42

II.2.3. « L'autonomie intermédiée » (« mode mandataire ») 43

II.2.4. La prestation de service (« mode prestataire ») 43

II.2.5. Les autres formes d'organisation 45

II.3. Une pluralité d'acteurs sur le marché des SAP 47

II.3.1. Le bénéficiaire 47
II.3.2. Les intervenants à domicile 50
II.3.3. Les organismes offreurs et leurs unions professionnelles 51
II.3.4. Les intermédiaires 55
II.3.5. Les financeurs 55
II.3.6. Les institutions de régulation et de tutelle 57
III. Le développement du secteur : poids économique et enjeux des SAP 58
III.1. Chiffres du secteur et tendances 58
III.2. Les enjeux du secteur des SAP 60
III.2.1. Les enjeux sociétaux 60
III.2.2. La professionnalisation du secteur 62
III.2.3. L'enjeu de la qualité pour les organismes offreurs 63
Section 2. Des services aux services à la personne : clarification d'un concept 65
I. Les services : caractéristiques et modèles de production 66
I.1. Une difficile définition des services 66
I.2. Les caractéristiques intrinsèques des services 71
I.2.1. Le modèle « IHIP » et ses limites 71
I.2.2. L'inscription temporelle et l'inscription sociale des services 73
I.2.3. L'implication du client dans le processus de production du service 74
I.3. Les éléments de la servuction 75
I.3.1. Le modèle de servuction d'Eiglier et Langeard 75
I.3.2. La typologie des systèmes de servuction de Bancel-Charensol et Jougleux (1997) 77
II. Les caractéristiques des services à la personne : éléments théoriques 81
II.1. Des services caractérisés par une dimension relationnelle, temporelle et géographique 81
II.1.1. L'immatérialité 81
II.1.2. L'intensité en travail 82
II.1.3. La dimension relationnelle et temporelle 82
II.1.4. La dimension géographique 84
II.2. La multiplicité des parties prenantes : du triangle au polygone des SAP 85
II.3. Les caractéristiques des systèmes de production : une forte hétérogénéité des activités de SAP 88
Conclusion du chapitre 1 94
Chapitre 2. Contrôler la qualité des services à la personne : à la croisée des problématiques de la qualité de service et du contrôle organisationnel 96
Introduction au chapitre 2 96
Section 1. De la qualité de service à la qualité des services à la personne : la dimension relationnelle au cœur de la qualité 97
I. Définir et mesurer la qualité du point de vue du destinataire du service 97

I.1. Définir la qualité de service ____ 97
I.2. Modéliser et mesurer la qualité perçue des service ____ 101
I.2.1. Le modèle de la qualité perçue de Grönroos (1984) ____ 101
I.2.2. Modèle des écarts et SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985 ; 1988) versus SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992) ____ 103
I.2.3. Le modèle de Brady et Cronin (2001) ____ 108
I.3. Qualité perçue et satisfaction : deux concepts théoriquement distincts, liés par une causalité dont le sens fait débat ____ 110
II. Gérer la qualité offerte des services ____ 114
II.1. Le caractère processuel de la servuction et de la qualité de service ____ 114
II.2. L'importance de l'interaction client - personnel en contact ____ 116
II.3. Synthèse sur les caractéristiques de la qualité de service : la nécessaire gestion conjointe de la qualité perçue et de la qualité offerte ____ 118
III. Prendre en compte les caractéristiques des services à la personne pour gérer conjointement leur qualité offerte et perçue ____ 121
III.1. Les caractéristiques de la qualité perçue des services à la personne (SAP) ____ 121
III.1.1. La dimension relationnelle de la qualité perçue des SAP ____ 122
III.1.2. La dimension technique de la qualité perçue des SAP ____ 124
III.1.3. Le rôle de l'image dans la perception de la qualité des SAP ____ 125
III.1.4. Une dimension « environnement physique » de la qualité perçue peu pertinente dans le cas des SAP ____ 126
III.2. Vers une maîtrise conjointe de la qualité offerte et perçue des services à la personne ____ 126
III.2.1. Le caractère processuel de la qualité des SAP ____ 127
III.2.2. Le problème de la définition des attentes ____ 128
III.2.3. Le problème de la dispersion géographique et fonctionnelle du personnel en contact ____ 129
III.2.4. La multiplicité des acteurs et parties prenantes ____ 130
III.2.5. La nécessaire prise en compte de l'hétérogénéité des SAP ____ 130
Section 2. Contrôler à distance la qualité des services à la personne : vers une combinaison de contrôles formels et informels ____ 133
I. Eléments théoriques sur les modes de contrôle organisationnel : des typologies de modes de contrôle globalement convergentes ____ 134
I.1. Définition du contrôle de la qualité ____ 134
I.2. Les trois moments du processus de contrôle ____ 137
I.3. Les principaux modes de contrôle et leurs facteurs de contingence ____ 137
I.3.1. Les modes de contrôle ____ 137
I.3.2. Les facteurs de contingence ____ 142
I.4. Le contrôle à distance ____ 145

I.4.1. Définition du contrôle à distance 146
I.4.2. Les vecteurs du contrôle à distance 147
I.4.3. Les technologies du contrôle à distance 150
I.4.4. L'articulation des vecteurs de contrôle à distance 151
I.5. La confiance 152
I.5.1. Définitions de la confiance 152
I.5.2. Quelques typologies de confiance 154
I.5.3. Confiance et contrôle 158
II. Les apports des modes de contrôle et les obstacles au contrôle de la qualité dans les services à la personne 161
II.1. Le contrôle par le marché 162
II.2. Le contrôle à distance par les comportements 163
II.3. Le contrôle à distance par les résultats 164
II.3.1. Le problème de la définition des objectifs 165
II.3.2. Le problème de la mesure des résultats 166
II.4. Les contrôles intériorisés et la confiance 167
II.4.1. Les contrôles intériorisés, vecteurs de contrôle à distance du comportement des intervenants 167
II.4.2. Les liens de confiance, source d'influence potentielle de la qualité des services à la personne 170
II.5. Un ou des mode(s) de contrôle de la qualité de service ? 176
II.6. Articuler les représentations de la qualité et le système de contrôle : l'apport des conventions de professionnalité et de qualité dans l'aide à domicile 177
III. Les dispositifs réglementaires et privés de régulation de la qualité dans les SAP 184
III.1. Les dispositifs réglementaires de régulation de la qualité 184
III.1.1. Le régime de l'autorisation 185
III.1.2. Le régime de l'agrément qualité 188
III.2. Les dispositifs privés de régulation de la qualité 190
III.2.1. Les labels 190
III.2.2. Les certifications 191
Conclusion du chapitre 2 194
Synthèse de la revue de littérature 196
I. Les caractéristiques des services à la personne 196
II. Les enseignements de la littérature sur la qualité de service appliquée au contexte des SAP 196
III. Les apports du contrôle organisationnel à la maîtrise de la qualité des SAP 197
Chapitre 3. Objectifs et design de la recherche 198
Introduction au chapitre 3 198

Section 1. Les objectifs et l'opérationnalisation de la recherche 199
I. Questions de recherche et propositions 199
II. Objectifs de la recherche empirique 201
Section 2. Le positionnement épistémologique de la recherche 202
Section 3. Une recherche exploratoire mobilisant une méthodologie qualitative 203
I. Les principes de la démarche empirique 203
I.1. Une recherche à visée exploratoire mobilisant une approche qualitative 203
I.2. Une stratégie d'accès au terrain associant plusieurs méthodes 205
II. La collecte des données 208
II.1. La « commentographie » 208
II.2. Les entretiens semi-directifs 212
II.3. L'Observation participante et non-participante 214
II.4. Etude documentaire 214
III. Le traitement et l'analyse des données 215
III.1. Le traitement des données 215
III.2. Analyse des données 217
Conclusion du chapitre 3 220
Conclusion de la partie I 221
PARTIE II. RECHERCHE EMPIRIQUE 223
Introduction à la partie 2 223
Chapitre 4. Étude empirique principale dans les services d'aide à domicile (SAD) 224
Introduction au chapitre 4 224
Section 1. Les critères de qualité perçue des bénéficiaires 225
I. Les attentes du bénéficiaire indirect 225
II. Les critères de qualité perçue vis-à-vis de l'OSAD 226
III. Les critères de qualité perçue vis-à-vis de l'intervenant 230
Section 2. Le point de vue des intervenants : la qualité de l'emploi et de la relation de service 236
I. Relation avec l'organisme offreur 236
II. Relation avec le bénéficiaire 238
Section 3. Le contrôle de la qualité par les organismes offreurs 240
I. Le processus de servuction des activités de SAD 240
I.1. L'accueil du bénéficiaire 241
I.2. L'évaluation des attentes et besoins du bénéficiaire 243
I.3. La contractualisation de l'offre 245
I.4. La mise en place de l'intervention 245
I.5. La réalisation de la prestation 246
I.6. Le suivi des prestations 246

I.6.1. Le pointage 247
I.6.2. Le suivi téléphonique 248
I.6.3. Les visites de contrôle 248
I.6.4. Les remontées des intervenants 249
I.6.5. Les remontées des aidants familiaux et médico-sociaux 250
I.6.6. Le traitement des réclamations 250
I.7. L'évaluation des résultats 251
II. La qualité de service du point de vue des OSAD : des représentations antagoniques 252
II.1. Dimension technique *versus* relationnelle dans la représentation de la qualité chez les dirigeants d'OSAD 255
II.2. Besoins évalués *versus* attentes exprimées : l'approche de la personnalisation du service dans la représentation de la qualité chez les dirigeants d'OSAD 257
II.3. Les représentations de la qualité des dirigeants d'OSAD : entre approches « sociales » et « managériales » 259
II.3.1. L'approche sociale de la qualité 262
II.3.2. L'approche managériale de la qualité 263
II.3.3. Deux exemples d'approche en tension entre l'approche sociale et l'approche managériale de la qualité 264
III. Le contrôle de la qualité de service dans les OSAD 267
III.1. Le contrôle des intrants 268
III.2. Le contrôle des processus 269
III.2.1. Le contrôle personnel de l'intervenant par le coordinateur et par le bénéficiaire 269
III.2.2. Le contrôle du bénéficiaire 270
III.2.3. Le contrôle impersonnel des comportements par les règlements et procédures 271
III.2.4. Les contrôles intériorisés par la standardisation des qualifications et par les facteurs de satisfaction 273
III.2.5. Le pilotage des processus par indicateurs 278
III.3. Le contrôle ex-post de la qualité 280
III.4. Synthèse et mise en perspective des modes de contrôle identifiés dans les OSAD étudiés 283
III.4.1. Synthèse des modes de contrôle identifiés dans les OSAD étudiés 283
III.4.1. Mise en perspective des mécanismes de contrôle de la qualité mobilisés par les OSAD au regard de leurs représentations de la qualité 286
Section 4. Le contrôle externe de la qualité 294
I. Le contrôle des associations de SAD par les Conseils généraux 294
II. Le rôle des certifications qualité du point de vue des dirigeants et responsables qualité d'OSAD 297
I.1.1. Les apports des certifications à la gestion de la qualité 299

I.1.2. Les limites des certifications qualité 300
Conclusion du chapitre 4 303
Chapitre 5. Étude empirique complémentaire dans les autres services à la personne (SAP) 305
Introduction au chapitre 5 305
Section 1. Les critères de qualité perçue dans trois activités de SAP : entretien ménager, soutien scolaire et garde d'enfants 306
I. La distinction bénéficiaires directs / indirects 306
II. Les critères de qualité des bénéficiaires de SAP vis à vis de l'organisme offreur 307
III. Les critères de qualité des bénéficiaires de SAP vis-à-vis des intervenants 316
III.1. Les critères techniques 320
III.2. Les critères relationnels 322
III.3. L'évaluation de la qualité de l'intervenant par le bénéficiaire de SAP : comparaison des trois activités étudiées 325
Section 2. Le point de vue des intervenants vis à vis de l'organisme offreur et des bénéficiaires 328
I. Les témoignages des intervenants sur leurs conditions de travail et leurs relations avec les OSAP 328
II. Le point de vue des intervenants sur leurs relations avec les bénéficiaires 335
Section 3. Qualité et contrôle du point de vue de l'organisme offreur 341
I. Le processus de servuction des activités de SAP 341
II. La qualité de service, du point de vue des OSAP 347
II.1. Le positionnement par rapport aux attentes des bénéficiaires dans les représentations de la qualité 358
II.2. Comparaison des représentations de la qualité des OSAD et des OSAP 360
III. Le contrôle de la qualité de services dans les OSAP 364
III.1. Les contrôle des intrants 364
III.2. Le contrôle des processus 365
III.2.1. Le contrôle par les règlements et procédures 365
III.2.2. Le contrôle des résultats (qualité perçue de l'intervenant) 365
III.2.3. Les contrôles intériorisés 366
III.2.4. Le contrôle personnel 367
III.3. Le contrôle *ex-post* de la qualité (qualité perçue) 369
III.4. Synthèse des modes de contrôle identifiés dans l'étude sur les SAP et comparaison avec les SAD 369
Conclusion du chapitre 5 375
Chapitre 6. Discussion : quel contrôle, pour quelle qualité ? 377
Introduction au chapitre 6 377

Section 1. Synthèse des résultats 377
I. Les principaux résultats 377
I.1. Le processus de production des services à la personne 378
I.2. Les critères de qualité perçue dans les services à la personne 380
I.3. Les représentations de la qualité dans les services à la personne 382
I.4. Les pratiques de contrôle de la qualité des organismes de services à la personne 384
I.5. Autres résultats 387
II. La validité externe des résultats 388
Section 2. Retour sur la littérature 391
I. Retour sur le concept de qualité de service 391
I.1. La conceptualisation de la qualité perçue 391
I.2. L'articulation entre qualité offerte et qualité perçue 393
II. Retour sur la notion de convention de la qualité 394
II.1. L'apport des approches conventionnalistes à la compréhension des pratiques de contrôle de la qualité de service 395
II.2. La nécessaire cohérence entre la (les) représentation(s) de la qualité de service et le système déployé pour contrôler la qualité 396
III. Retour sur la contribution du contrôle organisationnel à la gestion de la qualité de service 397
III.1. Retour sur le contrôle par les règles et procédures 397
III.2. Retour sur le contrôle personnel et les contrôles intériorisés 398
III.3. Retour sur le contrôle par les résultats 399
III.4. La contribution du contrôle organisationnel à la gestion de la qualité de service 400
III.5. De la logique de l'organisation à la réponse aux enjeux du secteur 400
Conclusion du chapitre 6 403
Conclusion de la partie 2 404
Conclusion générale *405*
Section 1. Les apports de la recherche 406
I. Les apports théoriques et méthodologiques 406
I.1. Les apports théoriques 406
I.1.1. L'originalité de la recherche : le croisement des problématiques de la qualité de service et du contrôle organisationnel 406
I.1.2. Les contributions à la problématique de la qualité de service 407
I.1.3. Les contributions à la problématique du contrôle organisationnel 407
I.2. Les apports méthodologiques 408
I.2.1. L'intérêt d'une méthodologie pluraliste dans le cadre d'une étude exploratoire 408
I.2.2. L'apport de la commentographie 408
II. Les implications managériales 409

II.1. Une contribution à la compréhension de la qualité de service dans les services à la personne 409
II.2. La nécessité d'identifier les représentations de la qualité et de concevoir le système de contrôle en fonction 410
II.3. Une grille d'analyse de l'activité sous l'angle de la qualité 410
Section 2. Les limites et les perspectives de prolongement de la recherche 411
I. Les limites de la recherche 411
I.1. Les limites liées à la démarche qualitative adoptée 411
I.2. Les limites liées à la collecte des données 411
II. Perspectives de prolongement 412
Références bibliographiques *414*
Liste des sigles et abréviations *427*
Table des illustrations *429*
Table des encadrés 429
Table des tableaux 430
Table des figures 432
Annexes *433*
Table des matières *476*

Paul-Laurent SAUNIER

Qualité et contrôle dans les services : Le cas des services à la personne

Les activités de services à la personne incarnent un important potentiel de création d'emplois et de réponse à des besoins sociaux. Elles présentent comme principales caractéristiques une forte dimension relationnelle qui influence leur qualité, ainsi qu'une distance spatiale qui complique le contrôle de cette qualité. L'objectif de cette thèse est d'analyser les pratiques de contrôle de la qualité des organismes offreurs, ainsi que les représentations des différents acteurs en matière de qualité de service.
L'approche qualitative retenue donne lieu à la réalisation de deux études empiriques, l'une concernant les services à destination de personnes dépendantes (SAD), l'autre ceux à destination des autres publics (SAP). Au total, 38 entretiens sont réalisés auprès de dirigeants et responsables qualité d'organismes offreurs, 169 avis de bénéficiaires et 318 avis d'intervenants sont collectés sur Internet, ce dispositif étant complété par une phase d'observation participante. Les données recueillies font l'objet d'une analyse de contenu.
Ces études permettent d'identifier les critères de qualité perçue des bénéficiaires et des intervenants, trois approches de la qualité des organismes offreurs, sept étapes du processus de production associées aux trois phases du processus de contrôle, les objectifs assignés ainsi que les mécanismes de contrôle mobilisés lors de ces étapes. Les résultats montrent l'influence du régime juridique retenu (prestataire ou mandataire) sur les pratiques de contrôle de la qualité. Ils soulignent également la nécessaire cohérence entre la représentation de la qualité du manager et les mécanismes de contrôle mobilisés pour influencer la qualité.

Mots clés : qualité, contrôle organisationnel, services relationnels, associations, bouche-à-oreille électronique

Quality and Control in the Service Sector: The Case of Home-based Services

Home-based service activities embody a significant potential for employment creation and solutions to social needs. Their main characteristics include a strong relational dimension that affects their quality and a spatial distance that complicates the control of service quality. The aim of this thesis is to analyse the quality control practices of home-based service organizations and the representations that actors have of service quality.
On the empirical side, the qualitative approach is based on two studies, one regarding services to dependent people (SAD), the other concerning services to other people (SAP). 38 interviews are carried-out with managing directors and quality managers, 169 recommendations from consumers and 318 recommendations from contact-employees are collected on the Internet (electronic word-of-mouth), the methodology being completed with participant-observation. The data collected are subject to a content analysis.
The empirical studies enable to identify the perceived-quality factors used by consumers and contact-employees, seven steps of the production process being associated to the three control process steps, as well as the goals set and the control mechanisms used at each step. The results show the influence of the legal framework chosen by the service organization (service provider versus authorised representative) on service quality control practices. They also emphasize the necessary coherence between the manager's representation of service quality and the control mechanisms used to influence this quality.

Keywords: Quality, Organizational Control, Relational Services, Non-profit Organizations, Electronic Word-of-Mouth (e-WOM)

Laboratoire Val de Loire Recherche en Management (VALLOREM)

Faculté de Droit, d'Économie et de Gestion d'Orléans
Rue de Blois – 45067 Orléans Cedex 2