

"Les Invités"

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

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

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

(liste au 1^{er} octobre 2009)

QUAND L'ABONDANCE DÉBOUSOLE...

par

Serge BIZOUERNE
Président fondateur de DOM PLUS

Luc MATRAY
Économiste

Alain MERGIER
Sociologue
Directeur de l'Institut WEI

Séance du 8 juin 2009
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

L'abondance de nos sociétés engendre une complexité dans laquelle les individus se perdent : le client devant la multiplicité des téléphones mobiles ; le patron de PME devant les 5 000 aides auxquelles il pourrait (peut-être) prétendre ; l'agriculteur qui doit jongler avec de multiples primes. Cela peut tourner à l'effarement face à des problèmes tels que chômage, accidents, maladie : il existe une multitude de dispositifs d'aide, mais ils sont gérés par des acteurs trop cloisonnés pour aider efficacement. L'expérience de DOM PLUS indique une voie : fournir un point d'entrée unique pour l'ensemble des difficultés rencontrées par la personne à un instant "t". La complexité moderne, qui n'ira sans doute pas en diminuant, peut ainsi être source de nouveaux services et d'emplois, à condition de trouver des *business models* adaptés. Au passage, on permet à chacun, quels que soient son âge et sa situation, de retrouver sa position d'acteur et de sujet de sa propre vie, enjeu crucial dans une société qui ne jure que par l'autonomie individuelle.

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

INTRODUCTION par Michel BERRY

Il est difficile de vivre dans une société de pénurie, mais vivre dans une société d'abondance est également très compliqué. Face à l'hyper-choix, qu'il s'agisse des différentes formules d'abonnement possibles pour un mobile ou de la jungle des subventions proposées aux PME, les gens sont souvent renvoyés à leur solitude. Quand ils demandent de l'aide, ils tombent généralement sur des interlocuteurs qui n'ont de compétence que dans leur champ d'action particulier, et doivent alors se débrouiller pour recoller les pièces du puzzle. Dans les situations de détresse, par exemple lorsqu'un proche sort de l'hôpital après une opération délicate et a besoin d'une aide pour sa vie quotidienne, on ne sait trop vers qui se tourner, parmi les nombreux organismes susceptibles d'intervenir en la matière, et on se prend à rêver d'une "fée" qui pourrait vous aider à vous repérer et à effectuer les bons choix.

La maison des fées

Il semble que la société DOM PLUS soit la "maison de fées" dont on pourrait rêver : lorsque vous la contactez au téléphone, une conseillère attentive prend le temps de comprendre votre problème et vous aide à le résoudre en mobilisant les dispositifs adéquats offerts par la société française.

Voici un extrait des échanges téléphoniques que l'on peut avoir chez DOM PLUS, d'abord du côté des conseillers : « *Bonjour, Jérôme, je vous écoute. (...) Vous sollicitez une aide financière, c'est bien cela ?* » ; « *Votre question c'est donc de savoir si lorsque vous vous faites contrôler avec un surpoids sur votre véhicule de transport, c'est vous qui êtes responsable, ou si c'est votre employeur ?* » ; « *Expliquez-moi plus précisément : vous avez déjà trouvé un appartement, ou vous êtes en train de le rechercher ? (...) C'est votre premier aménagement ?* » ; « *Comment allez-vous ? (...) Le petit bébé va bien aussi ? (...) Est-ce que vous avez pu utiliser les chèques emploi service ?* » ; « *Vous avez pu faire le nécessaire pour avoir une aide à la maison ? (...) Voulez-vous que je vous envoie les coordonnées d'organismes auxquels vous pouvez vous adresser ? (...) C'est donc plutôt pour le jardin que vous avez besoin d'aide, d'accord ?* » ; « *Donc, votre épouse n'a touché que la part de la sécurité sociale. Ce que je vous propose, c'est de contacter d'abord son employeur : normalement, c'est lui qui doit faire les démarches au niveau de la prévoyance, pour que l'aide soit débloquée. Ensuite, si vous voyez qu'il n'est pas très partant pour faire les démarches, on verra ensemble comment procéder. Est-ce que cela vous convient si on fonctionne de cette façon ?* » ; « *On va se mettre en relation avec votre caisse de retraite pour demander qu'elle participe pour les travaux dans l'escalier, et eux vont se tourner vers le conseil général.* » ; « *Je ne vais pas vous déranger plus longtemps, car je pense que vous avez pas mal de travail ; par contre, si vous voulez nous recontacter, n'hésitez pas.* »

Et maintenant du côté des utilisateurs de DOM PLUS : « *J'ai jamais rien demandé pour moi, mais mon fils je peux pas ne pas le faire bien manger* » ; « *J'espère réussir à avoir cette aide, parce que vous savez, ça me sera bien utile* » ; « *Heureusement que je vous ai pas en face de moi, je vous dirais pas tout ça, voyez. Vous avez un joli prénom, mon tonton s'appelait Julien, enfin bon, mais je veux dire, si vous étiez en face, jamais je vous dirais tout ça* » ; « *Au revoir madame, et merci infiniment de votre gentillesse* ».

Le fondateur de DOM PLUS, Serge Bizouerne, va nous expliquer comment cette "maison des fées" fonctionne. Comment le service est-il organisé ? Comment recrute-t-on les "fées" ? Comment les forme-t-on pour qu'elles sachent instruire les questions les plus ardues de manière calme et précise ? Comment le service est-il financé ? Alain Mergier, qui est sociologue, nous expliquera ce qui se joue à travers cette expérience. Enfin, nous demanderons à l'économiste Luc Matray son avis sur l'émergence d'un nouveau secteur économique : après le secteur tertiaire (celui des services), puis le secteur quaternaire (celui de l'aide à la personne), nous verrions apparaître un secteur "quintenaire", dans lequel le

traitement humain et la considération de la personne seraient à la fois le centre et le moteur du développement.

EXPOSÉ de Serge BIZOUERNE

DOM PLUS existe depuis dix ans maintenant. Basée à Grenoble, l'entreprise emploie 65 personnes qui répondent à des usagers situés sur l'ensemble du territoire. Nous accompagnons chaque année environ 100 000 personnes et nous traitons 400 000 situations.

Une approche centrée sur la personne

Pour créer DOM PLUS, nous nous sommes inspirés de ce qui existe au Canada depuis déjà longtemps : là-bas, l'aide à la personne et la prise en charge de publics fragilisés sont quelque chose d'assez naturel. Nous avons décidé d'adopter la même approche, centrée sur la personne. La plupart du temps, les gens ont affaire à des services "découpés en rondelles". Ils s'adressent au Centre d'action sociale pour demander une allocation personnalisée d'autonomie, et on les renvoie vers le conseil général. Ils demandent au conseil général une aide financière pour l'aménagement de leur appartement et on les renvoie vers leur caisse de retraite. Chaque interlocuteur leur répond en fonction de sa compétence et de son champ d'expertise. Notre objectif est de fournir un point d'entrée unique pour l'ensemble des difficultés rencontrées par la personne à un instant "t".

La diversité des demandes

Comme l'a montré le petit extrait qui vous a été présenté, nous répondons aux questions les plus variées. Au départ, notre public se composait essentiellement de personnes âgées, mais nous avons élargi notre cible à toutes les personnes qui peuvent se trouver temporairement fragilisées face aux difficultés qu'elles rencontrent. Il peut s'agir d'un jeune qui travaille dans le BTP et cherche une aide financière pour passer son permis de conduire, de quelqu'un dont le salaire est insuffisant pour qu'il parvienne à se loger, d'un artisan qui a été obligé de s'arrêter de travailler pour raisons de santé. Nous ne choisissons pas les questions qui nous sont posées.

Une relation de confiance

Notre métier comprend deux dimensions : d'une part, la chasse aux informations pour aider nos bénéficiaires à se repérer dans la multiplicité des mesures existantes ; d'autre part, un rôle d'intermédiation et d'accompagnement. Les personnes se tournent vers nous parce qu'elles font face à une situation complexe, avec de nombreux choix à opérer, mais aussi parce qu'elles ont besoin d'une relation de confiance et de considération. Chacun de nous sait à peu près gérer sa relation avec son banquier ou avec son garagiste, mais lorsqu'il s'agit d'obtenir une aide pour un de vos parents qui est malade, cela touche à votre intimité et c'est beaucoup plus angoissant ; vous avez alors vraiment besoin d'être en confiance.

Le modèle économique

Le service offert par DOM PLUS n'est pas financé directement par les usagers mais par des organismes qui trouvent un intérêt à offrir à leurs ayants droit cette prestation supplémentaire. Nos clients sont à 70 % des organismes de protection sociale, mais il s'agit parfois aussi d'entreprises qui souhaitent enrichir leur relation avec leurs clients. Au total, ce sont entre 6 et 7 millions de personnes qui ont accès à DOM PLUS en France.

Grâce à ce modèle économique, nous pouvons nous dispenser de décompter le temps consacré à chaque utilisateur comme le font la plupart des plateformes téléphoniques : l'unité d'œuvre est l'accompagnement d'une personne et non le nombre d'appels ou leur durée.

La structure de gouvernance

Nous avons choisi une structure de gouvernance assez originale. DOM PLUS est une société par action simplifiée, dont le capital est détenu par une partie de nos clients, réunis au sein du comité des fondateurs : AG2R (23,92 %), FTTI (20,50 %), le groupe Initiative (13,66 %), PRO BTP (23,92 %), D&O (18 %). Les fondateurs désignent les membres du conseil de direction pour une durée de trois ans. Le troisième pilier de la gouvernance est assuré par le comité de réflexion éthique et scientifique, composé de hautes personnalités qui, à titre bénévole, donnent des avis, des recommandations et des conseils sur les services développés par DOM PLUS. Même si nous relevons du secteur marchand et concurrentiel, notre activité doit avoir du sens et respecter l'éthique.

Recrutement et formation

Entreprise de service, DOM PLUS dépend entièrement de la qualité de ses ressources humaines et de leur capacité relationnelle. C'est pourquoi nous consacrons 6 % de notre masse salariale à la formation. Nous avons élaboré des parcours de professionnalisation de 3 fois 18 mois. Chaque nouveau salarié a ainsi d'emblée une perspective d'environ 6 ans de parcours professionnel et de validation des acquis. L'accompagnement de ces parcours se fait sur le mode du tutorat : la dimension relationnelle est aussi importante entre collègues qu'avec les usagers.

Les salariés sont recrutés sur des critères de formation initiale et de culture générale correspondant à un niveau Bac + 2, mais aussi et surtout en fonction de ce que nous appelons leur aptitude mentale. Ils doivent être capables de gérer une grande quantité d'informations, non seulement techniques, mais aussi sur la personne qui s'adresse à eux et son environnement, et par ailleurs ils doivent être en mesure, sinon de répondre à tout, du moins de tout entendre. La nuance est importante, car il arrive malheureusement que nous n'ayons aucune réponse aux demandes des gens, par exemple lorsque la prestation dont ils auraient besoin n'existe pas sur leur territoire.

Un fort taux de satisfaction

Nous réalisons chaque année une enquête de satisfaction auprès de nos bénéficiaires. Environ 10 000 formulaires comprenant 40 questions leur sont envoyés, et le taux de retour est de 30 %. L'enquête porte sur quatre dimensions : l'accueil (« *Avez-vous été bien accueilli ?* »), le traitement de la demande (« *Votre demande a-t-elle été bien comprise ?* »), l'adaptation de l'intervention proposée à leurs besoins (« *La réponse qui vous a été apportée correspondait-elle à votre demande ?* ») et enfin l'effectivité de la réponse fournie (« *Est-ce que tout cela a servi à quelque chose ?* »). Le taux de satisfaction moyen est de 82 % et c'est sur cette quatrième dimension, celle de l'effectivité de la réponse, que la corrélation est la plus forte.

Notre expérience a quelque peu bouleversé le modèle des plateformes téléphoniques. Récemment, l'Association française des centres de relation clients s'est appuyée sur notre référentiel de pratiques professionnelles pour faire évoluer les formations qu'elle propose.

Les retombées en termes d'emplois

Notre chiffre d'affaires est de 6 millions d'euros, ce qui peut paraître marginal à l'échelle des montants annoncés pour l'ensemble des services à la personne, mais nous avons calculé que l'ensemble des heures d'intervention que nous déléguons et l'ensemble des chèques emploi service que nous diffusons correspondent à 250 millions d'euros. Ceci démontre qu'un petit service de conseil à distance peut avoir un effet de levier très important pour développer les emplois de proximité. L'objectif n'est évidemment pas de générer des besoins là où ils n'existent pas, mais d'activer une richesse locale inemployée. Contribuer à croiser l'offre et la demande permet tout simplement de créer de la valeur, avec de très nombreux champs d'application possibles.

EXPOSÉ d'Alain MERGIER

Les extraits des conversations qui nous ont été présentés illustrent la présence de deux types de demandes dans les appels adressés à DOM PLUS. La première demande est très factuelle : « *Aidez-moi à régler mon problème* ». La seconde est d'ordre symbolique : « *Reconnaissez-moi comme quelqu'un qui a un statut à part entière même si, dans la circonstance présente, je me trouve en difficulté.* » Nous vivons dans une société d'abondance à la fois du point de vue des marchandises qui nous sont offertes et des droits qui nous sont accordés. Mais bien souvent, nous sommes dépassés par cette abondance, or, un sujet qui est dépassé, c'est justement quelqu'un qui n'est plus sujet. Le très grand intérêt du service proposé est de permettre au sujet de retrouver sa position d'acteur. Cette contribution d'ordre éthique fait partie intégrante du modèle économique, qui ne fonctionnerait probablement pas sans cela. Le fait qu'une vieille dame conclue l'entretien en remerciant la conseillère pour sa gentillesse n'a rien d'anecdotique : cela correspond au contraire à une dimension centrale de la démarche et de la proposition de valeur de DOM PLUS.

L'autonomisation de l'individu

Mais l'enjeu d'un service de ce type va beaucoup plus loin que l'assistance apportée à quelques personnes en difficulté : c'est celui de l'autonomisation de l'individu. Cet enjeu est crucial dans une société que l'on n'arrête pas de qualifier d'*individualiste*, en donnant à ce terme une connotation assez péjorative d'*égoïste*, ce qui n'est pas du tout le sens sociologique de ce mot : notre société ne repose pas sur l'individualisme en tant qu'égoïsme mais sur l'autonomie individuelle. Dans ce contexte, il est d'une importance majeure que les individus restent ou redeviennent autonomes et puissent se débrouiller par eux-mêmes pour prendre leurs décisions de vie. Or, la complexité et l'abondance dans laquelle nous vivons compromettent notre capacité à diriger notre propre vie. Et que l'on ne s'y trompe pas : cette complexité n'ira certainement pas en diminuant ; tout va devenir, au contraire, de plus en plus compliqué. Ceci ouvre un champ très important aux activités d'intermédiation, à condition qu'elles cherchent bien, en permanence, à restaurer l'individu dans sa position d'acteur et de sujet.

Le téléphone, distance et qualité d'écoute

Le recours à un mode de communication comme le téléphone s'avère particulièrement propice à ce travail sur l'autonomie de la personne. D'abord, au téléphone, on n'est pas troublé par le regard et par toutes les interactions qui peuvent survenir dans les situations de face à face, et on écoute d'autant plus attentivement. En même temps, le téléphone crée une distance qui préserve la liberté des personnes engagées dans la relation. Il en va comme dans les réseaux sociaux de type Facebook, dont chacun peut se retirer à tout moment : du coup, on y raconte généralement beaucoup plus de choses que dans des relations en face à face. La mise à distance par le téléphone évoque aussi le dispositif employé dans la psychanalyse : l'analyste est placé derrière l'analysant de façon à ne pas croiser son regard. Paradoxalement, la relation au téléphone est faite de distance et d'une certaine froideur, mais aussi d'une très grande écoute, et s'avère finalement très adaptée aux situations traitées par DOM PLUS ainsi qu'à l'autonomisation de la personne, qui est le but recherché.

EXPOSÉ de Luc MATRAY

Une des convictions que j'ai retirées de mon expérience en tant que président du Crédit municipal, mieux connu sous le nom de mont-de-piété, est que notre société et notre économie, tout en organisant l'abondance, engendrent également l'exclusion. Les grands prestataires de services, pour des raisons d'efficacité, norment leurs processus et, ce faisant, laissent sur le bord de la route un nombre croissant d'individus.

La problématique de l'accès

Le mérite de DOM PLUS est d'avoir réussi à créer de toutes pièces un service reposant entièrement sur cette problématique de l'accès, et ce, sans recourir à l'innovation technologique, car on ne peut pas dire que le téléphone relève d'une technologie très nouvelle. L'entreprise a su, très rapidement, élargir son public initial, celui des personnes âgées, pour qui la question de l'accès aux services est particulièrement sensible, au public des actifs et à des préoccupations qui n'ont rien à voir avec les soins à la personne. L'entreprise conseille par exemple les ayants droit d'un de ses clients pour transformer leurs salons de coiffure : il s'agit de les adapter aux exigences du développement durable, dans le double but de faire des économies d'eau ou d'énergie et de prévenir les maladies professionnelles liées à la toxicité des produits employés.

Définir le problème avant de chercher la solution

Un aspect très important de la formation délivrée par DOM PLUS à ses salariés consiste à savoir engager avec l'usager une relation permettant de comprendre réellement ce qu'il dit et quelle est sa demande. J'ai passé une journée entière à écouter des conversations téléphoniques chez DOM PLUS. Il est assez rare qu'un appelant dise d'emblée : « *Je voudrais bénéficier de telle aide mais j'habite tel département et je pense que dans mon cas la subvention doit dépendre de telle mesure particulière.* » En général, les usagers commencent par parler de tout autre chose, et c'est le rôle des conseillers que de détecter la nature de leur problème. On leur apprend à établir un diagnostic et à le faire valider par la personne, et éventuellement par son entourage, avant de commencer à chercher la solution. Dans la plupart des centres d'appel, on se précipite au contraire sur la solution. Chez DOM PLUS, la recherche de la solution n'est pas anecdotique, mais elle n'est pas non plus l'essentiel.

Certaines personnes ont le sentiment, en allant à la recherche d'informations, de conseils ou d'une aide, de se mettre en position de vulnérabilité, alors même qu'elles ont des droits et que l'offre de prestations et d'aides est très abondante. L'approche de diagnostic et de compréhension de la demande adoptée par DOM PLUS lui permet de traiter en particulier le cas de ceux qui commencent par dire : « *Moi, j'ai ma fierté et je n'ai jamais rien demandé pour moi.* »

Quel modèle économique ?

Les organismes et entreprises qui utilisent ce service le font dans le but d'enrichir leur relation avec leurs clients, au même titre qu'ils leur offrent un service après-vente ou un service de traitement des réclamations. Pour ces organismes et entreprises, cette offre supplémentaire peut constituer un avantage concurrentiel. Les premiers clients de DOM PLUS ont été des caisses de retraite, mais ce service pourrait parfaitement être inclus dans le modèle économique d'un grand nombre de producteurs, en venant par exemple s'ajouter aux services déjà compris dans l'abonnement à une carte bancaire. Sachant que l'on n'a pas besoin tous les jours de ce genre de services, le coût serait mutualisé et les clients de la banque pourraient le payer sans vraiment s'en rendre compte, de la même façon qu'ils achètent, par exemple, les services d'Europ Assistance pour leurs déplacements, ou qu'ils disposent d'une assurance bris d'objets pour les produits qu'ils ont payés avec leur carte Gold. DOM PLUS pourrait étendre

ses activités à bien d'autres domaines. On pourrait imaginer, par exemple, que les collectivités locales recourent à ce type de service pour faciliter la mise en œuvre de leurs plans de développement durable. Même un particulier convaincu de la nécessité de réduire sa consommation d'énergie peut se sentir découragé par la complexité des aides auxquelles il peut prétendre en fonction de la localité ou de la région dans lesquelles il vit.

DOM PLUS a également commencé à s'adresser directement aux particuliers, avec la DomPlus Box, un terminal d'utilisation très simple qui permet aux personnes âgées d'entrer en contact avec les conseillers par simple pression d'un bouton. L'entreprise pourrait développer ce type de service en étendant ses conseils à l'ensemble des activités des individus tout au long de leur existence.

Je n'ai donc pas d'inquiétude sur les modes de financement possibles de ce type de service. L'important est de bien percevoir sa spécificité, qui est une approche globale de la situation individuelle, et ce dans un très grand respect de la personne. C'est une dimension que l'on a du mal à mesurer tant qu'on ne l'a pas observée sur place, à Grenoble. Comme je l'ai dit à Serge Bizouerne lors de notre première rencontre : « *C'est la première fois que je vois une entreprise dont la réalité est plus belle que ce qu'elle montre sur son site Internet.* »

DÉBAT

Les renseignements administratifs

Un intervenant : *Il existe un service téléphonique de renseignements administratifs, le 39 39, qui fonctionne plutôt bien et donne des réponses très précises aux questions posées. Quelle est votre valeur ajoutée par rapport à ce service ?*

Serge Bizouerne : Le 39 39 vous apportera une réponse très précise si vous posez une question très précise. Il en ira de même avec votre caisse d'assurance maladie. Notre valeur ajoutée est d'adopter une approche globale par rapport à la situation de la personne et de chercher à répondre à l'ensemble des problèmes qu'elle rencontre.

Des assistantes sociales ?

Int. : *Quelle est la différence entre le métier de vos conseillers et celui des assistantes sociales ? Ces dernières sont censées, elles aussi, pouvoir répondre à des questions très différentes sur le logement, sur les problèmes de santé, sur les difficultés bancaires, etc. Les meilleures d'entre elles prennent aussi en compte la personne et pas seulement ses problèmes, de même qu'un bon médecin prend en compte le malade et pas seulement sa maladie.*

S. B. : Nous avons noué un partenariat avec l'Institut de formation de travailleurs sociaux de Grenoble (IFTS) ; nos conseillers vont se former là-bas, et les étudiants de l'IFTS viennent se former chez DOM PLUS. Ils apprécient beaucoup cette expérience concrète, car aujourd'hui, les travailleurs sociaux quittent de plus en plus le terrain pour travailler sur dossiers. L'un de nos avantages est de couvrir l'ensemble du territoire, et il existe une grande complémentarité entre le service que nous pouvons rendre à distance et le service qu'une assistante sociale peut apporter dans une relation de proximité. Une autre de nos spécificités est que nous cherchons à redonner de l'autonomie et de la capacité d'action aux personnes, pour les empêcher, justement, de devenir dépendantes de l'assistance.

L'intermédiation

Int. : *J'ai cru comprendre que vous pouvez assurer l'intermédiation entre vos usagers et les organismes auxquels ils n'osent pas toujours s'adresser eux-mêmes. Où placez-vous exactement le curseur entre autonomie et assistance ?*

S. B. : Selon le statut des personnes, cela peut être un vrai cauchemar de comprendre à quoi elles ont droit exactement. Nous ne nous substituons pas à elles mais nous allons chercher les renseignements avec elles et aussi avec des membres de leur entourage.

Int. : *Dans certains cas, vous orientez vos appelants vers des services à domicile, qu'il s'agisse de sociétés commerciales, d'associations ou de services publics. Quels sont vos critères de choix ? Procédez-vous ensuite à une évaluation ?*

S. B. : Nous tenons absolument à préserver le libre arbitre de la personne. Cela dit, dans certains cas, par exemple pour des personnes âgées isolées en Haute-Corse, il n'y a pas d'autre choix que l'ADMR (Aide à domicile en milieu rural).

En ce qui concerne les prestataires privés, nos bases de données comprennent environ 10 000 structures, mais nous travaillons avec 5 000 d'entre elles environ. Plutôt que d'évaluation, nous préférons parler de démarche de progrès, sur la base d'un cahier des charges que nous construisons ensemble. Cela dit, en matière de services à domicile, 80 % des emplois sont des emplois directs : la personne âgée embauche et rémunère elle-même son aide à domicile. Toute la difficulté de l'évaluation tient à ce que la capacité relationnelle de la personne compte autant, voire plus, que son aptitude à faire le ménage correctement. Il nous est difficile d'intervenir, sauf lorsque l'aide ménagère, en plus des 18 euros par heure d'intervention, réclame un forfait d'adhésion, ou encore lorsqu'elle prend deux chèques emploi service au lieu d'un pour faire l'arrondi...

Les situations catastrophiques

Int. : *J'ai été amené à aider un petit commerçant du marché aux fleurs de Paris à déposer son bilan : il avait des problèmes de logement et énormément de dettes, et par ailleurs il souffrait d'un handicap grave et n'arrivait pas à prendre le temps de se soigner, d'autant qu'il avait une mauvaise couverture sociale et de grandes difficultés à se déplacer. Vous arrive-t-il de traiter des cas d'une telle complexité ?*

S. B. : Nous ne nous occupons que des ayants droit de nos clients, mais dans certains secteurs d'activité, nous avons régulièrement affaire à des artisans ou à des commerçants faisant face à une avalanche de problèmes tels que ceux que vous décrivez, et qui peuvent très rapidement les amener au bord de l'exclusion sociale.

Luc Matray : Lorsqu'on évoque un service comme celui-ci, on pense tout de suite aux cas les plus catastrophiques. Mais ce qui m'a frappé en étudiant le fonctionnement de DOM PLUS, c'est que la plupart des gens se sentent perdus bien avant d'être confrontés à de telles situations. Je pense par exemple à cette dame qui demandait une aide parce qu'elle avait du mal à se déplacer dans sa cuisine : « *C'est ma petite fille de huit ans qui m'aide à faire la cuisine, le soir, en rentrant de l'école.* » Voilà une situation qui n'est pas dramatique et que DOM PLUS peut facilement aider à résoudre.

Le délai de réponse

Int. : *Il me paraît difficile à croire qu'une même personne, certes avec une excellente formation, puisse répondre à la fois à des questions sur les aides à domicile et sur le développement durable dans la coiffure. Certains conseillers sont-ils plus spécialisés sur tel ou tel domaine particulier ?*

L. M. : Les conseillers ne sont pas omniscients et bien souvent ils doivent procéder à des recherches avant de pouvoir répondre à la demande. Ils se tournent alors vers les institutions susceptibles de leur apporter les informations nécessaires.

S. B. : Les réponses ne sont pas données immédiatement, mais généralement avec un délai compris entre 24 et 48 heures. Après des années d'expérience, nous savons que la rapidité de la réponse est moins importante que sa pertinence. En revanche, nous nous engageons sur la réponse, qui est formulée par écrit.

Int. : *Dès qu'un dossier est un peu complexe, il faut beaucoup plus que deux jours pour le mener à bien, notamment lorsqu'il y a des problèmes de contentieux et qu'il faut attendre des décisions de justice.*

S. B. : Notre approche nous conduit à entretenir avec les personnes qui nous appellent une relation fondée sur la durée : elles peuvent nous solliciter autant de fois que nécessaire. Le délai de 48 heures pour une réponse vaut pour chacun des appels. Souvent, 4 ou 5 appels sont nécessaires pour mener un dossier à bien.

Les “case-works” canadiens

Int. : *Vous avez cité l'exemple canadien et votre façon de travailler m'a évoqué une technique qui existe au Canada mais aussi en Suisse, celle des case-works. Il s'agit d'une prise en charge globale d'une personne qui a de multiples problèmes, en intervenant dans plusieurs domaines à la fois et en actionnant divers leviers. Cela peut comprendre le fait d'établir l'arbre généalogique de la personne afin de retrouver un frère ou un parent qui habite à 300 kilomètres de chez elle mais pourra lui apporter une aide ou exercer une influence bénéfique sur elle. J'ai cependant du mal à comprendre comment vous pourriez adopter une démarche vraiment globale de ce type dans le cadre d'interactions qui restent relativement brèves, et qui sont conditionnées par votre contrat avec un donneur d'ordres parfois “spécialisé”.*

S. B. : Quelle que soit la porte d'entrée par laquelle une personne a pris contact avec nous, et qui peut effectivement varier selon le donneur d'ordre dont elle dépend, nous avons affaire à une personne et nous prenons en compte l'ensemble de ses difficultés.

L. M. : Les personnes qui sont suivies dans la durée par des travailleurs sociaux bénéficient indiscutablement d'un service supérieur à celui que peut offrir DOM PLUS. Mais le coût de l'accompagnement d'une famille dans la durée et celui d'un appel ou même d'une série d'appels à DOM PLUS ne sont pas non plus comparables. Le recours à une intervention légère évite de faire appel systématiquement à l'assistance sociale, et les travailleurs sociaux n'auraient de toute façon pas la capacité de suivre toutes les personnes accompagnées par DOM PLUS.

C'est justement l'un des drames de notre société qu'à la suite d'un petit accident de parcours mal réglé, on puisse se retrouver assez vite au bord de l'exclusion. Le Crédit municipal accorde 100 000 prêts sur gage par an, avec un taux de remboursement de 98 % ; il rend ainsi un vrai service à des personnes qui se trouvent en situation ponctuelle de difficulté et auraient dû, sans cela, recourir à l'aide sociale. Je n'ai jamais pensé qu'en accordant des prêts sur gage, nous étions des travailleurs sociaux, mais nous apportons une réponse utile dans une situation donnée. Les deux types de services sont plus complémentaires que véritablement substituables.

Les perspectives de croissance

Int. : *L'intérêt d'un service comme le vôtre me paraît évident et votre modèle économique assez convaincant. Mais DOM PLUS n'est pour l'instant qu'une PME : si l'ensemble des organismes de protection sociale français décidait de faire appel à vous, vous devriez probablement multiplier votre effectif par 10, et vous risqueriez alors de tomber dans les mêmes travers que les centres d'appels classiques. Comment imaginez-vous votre développement dans les années à venir ?*

S. B. : Lors de la création de l'entreprise, il n'y avait que 4 postes de travail. Les visiteurs me demandaient : « Si vous devez passer à 10 postes de travail, comment ferez-vous ? » Aujourd'hui, nous avons 55 postes de travail, qui fonctionnent de 8 heures à 19 heures. Depuis 2006, nous avons multiplié notre chiffre d'affaires par 3 et nous servons désormais

100 000 bénéficiaires par an. Nous allons poursuivre sur notre lancée, mais il est certain cependant que l'on ne gère pas une entreprise de 650 salariés comme une entreprise de 100 personnes. Nous réfléchissons donc beaucoup à cette problématique de croissance, y compris en envisageant des transferts de savoir-faire à d'autres entreprises.

Présentation des orateurs :

Serge Bizouerne : fondateur et président depuis mai 2000 de la société DOM PLUS, il a exercé successivement les fonctions de directeur des ressources humaines puis de dirigeant de filiale au sein du groupe France Télécom de 1983 à 1990 ; en 1990, il fonde le groupe Initiative, opérateur de conseil dans le secteur de la santé et des services sociaux ; diplômé de l'université René Descartes en psychologie du travail et ergonomie, il a notamment mené des travaux, à la demande des pouvoirs publics, sur l'amélioration de la prise en charge des personnes à domicile et des services ambulatoires, en France comme au Canada.

Luc Matray : économiste, a été adjoint de direction à la Banque de France puis a occupé diverses fonctions dans des cabinets ministériels et au Commissariat général au Plan ; il a été ensuite directeur des partenariats de la Banque du développement des PME puis directeur général du Crédit municipal de Paris de 2001 à 2006 ; il a enseigné l'économie à Sciences Po, Polytechnique et à l'université Paris Dauphine ; il est directeur général adjoint d'un important bailleur social.

Alain Mergier : enseigne la sémiologie de 1975 à 1979 à Bogota (Université Javeriana et Tadeo Lozano) ; directeur d'études à la SORGEM de 1981 à 1988 ; directeur gérant du cabinet CAUSA RERUM (Paris/Buenos Aires) de 1988 à 1990 ; directeur du cabinet Alain Mergier Consultants de 1990 à 2001 ; il fonde en 2001, avec Evelyne Brun et Jérôme Grolleau, l'Institut WEI dont il est directeur depuis cette époque ; il a notamment publié *Le descenseur social* en collaboration avec Philippe Guibert (Plon éditeur, 2006) et *Le jour où la France a dit non* (Collectif, Fondation Jean Jaurès, Plon Editeur, 2005).

Diffusion octobre 2009