

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

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

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

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

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2001)

**BESOIN D'EMPLOIS, ENVIE DE SERVICES  
Quel avenir pour les services de proximité ?**

par

**Mari-Noëlle JEGO-LAVEISSIÈRE**    **Matthieu SCHULER**  
Ingénieur des Télécommunications    Ingénieur des Mines

Séance du 10 janvier 1997  
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**En bref**

En matière de services de proximité, l'obsession de l'emploi fait raisonner en termes de subventions. Mais on laisse dans l'ombre des questions décisives : qui a envie de fournir ces services et de les consommer ? comment les développer ? Au total, le recours massif aux aides publiques coûte cher, crée un système complexe et peu efficace. Mari-Noëlle Jego-Laveissière et Matthieu Schuler proposent de distinguer deux types de services :

- ceux qui, à l'image des cantines, correspondent à des obligations de la collectivité ; ils peuvent être subventionnés sans que cela nuise à leur qualité ; les associations y jouent souvent un rôle important ;
- les services qui, à l'image des restaurants, ne répondent pas seulement à des besoins (se nourrir) ou en créent (fêter un événement dans un grand restaurant) ; place doit être donnée à l'imagination, ce que l'habitude de quêter des subventions fait trop souvent oublier.

*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.*

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

## EXPOSÉ de Matthieu SCHULER

De multiples solutions sont avancées pour répondre à l'obsession de créer des emplois : la fluidification du marché du travail, le partage du temps de travail, la relance du dialogue social et les emplois de service et de proximité. Nous avons étudié ce dernier sujet dans notre mémoire de 3<sup>ème</sup> année à l'École des mines de Paris<sup>1</sup>. Les services de proximité présentent deux avantages essentiels : il s'agit d'emplois locaux, et nombre d'entre eux sont des services à la personne, fort consommateur de temps. Ces deux avantages nous font penser qu'ils peuvent devenir de bons "gisements d'emplois". Mais il faudrait approcher le sujet sous le bon angle, ce qui n'est pas le cas : on pense subvention et réinsertion avant de se demander qui a envie de consommer les services proposés et qui a envie de les fournir. Deux exemples significatifs, tirés de notre recherche, vont mettre en relief deux manières différentes d'approcher le sujet.

### Les limites de l'emploi pour l'emploi.

Commune de deux mille deux cents habitants, Seiches sur le Loir compte cent quarante chômeurs dont quatre-vingt-dix de longue durée, licenciés à la suite de la fermeture du principal employeur local dix ans auparavant. Ces personnes sont connues de tous à Seiches et leur chômage est un souci prioritaire pour le maire. Avec un responsable de Centre de travail adapté, le maire imagine un programme en deux temps : des rencontres individuelles et personnalisées avec les chômeurs et un recensement des travaux utiles sur le territoire de la commune.

Le résultat bat en brèche le courant médiatique actuel qui présume de la mauvaise volonté des chômeurs à travailler : sous réserve de pouvoir garder un revenu au moins égal à celui fourni par les diverses prestations dont ils bénéficient, tous sont prêts à accepter n'importe quel emploi. Par ailleurs, le recensement des activités non réalisées par manque de financement met en valeur un gisement d'emplois de proximité, largement supérieur aux nombres de chômeurs. Ces activités vont de l'utilité publique comme le nettoyage des rives du Loir, jusqu'à l'intérêt privé, comme la réfection des bâtiments d'une ferme.

On a des chômeurs prêts à travailler et des activités en souffrance : il suffit donc de les assembler ! La création d'une structure ad hoc, dénommée entreprise communale polyvalente à but social, est donc envisagée. Elle s'appuie sur un mode de financement original : pour payer ses salariés avec un contrat de travail rémunéré au SMIC horaire et couvrir ses investissements et frais de fonctionnement, il est prévu que la structure perçoive : les allocations de chômage ou RMI des personnes concernées, - au motif qu'il s'agit d'une dépense effectuée fatalement par la collectivité si les personnes restent au chômage - ; la TVA générée par ses consommations en biens et services - au motif qu'en l'absence d'une telle structure, ces consommations n'existeraient pas ; enfin, une subvention demandée pour compléter ces ressources et lui permettre d'atteindre l'équilibre.

Mais ce projet, évalué à six millions de francs pour soixante emplois créés, va se heurter à de nombreux obstacles qu'il ne parviendra pas à surmonter. Les uns sont d'ordre réglementaire : par exemple le RMI est supprimé à quelqu'un dès qu'il trouve une rémunération. Les autres sont liés à la nature même d'une structure jugée atypique, voire "kolkhoziennne", par les autorités : son seul but étant la "production d'emploi", il lui est quasi impossible de licencier. Obligés de se replier sur un mode de financement plus classique, et donc plus rassurant pour les comptables des deniers publics, les responsables du projet seront finalement contraints de le limiter à l'embauche de dix CÉS pour nettoyer les berges du Loir pour un coût global d'un million de francs, soit exactement le même ratio. Cet échec - puisque les quelques "bénéficiaires" des CES se voient confirmés dans un statut précaire - illustre combien l'existence de "tuyaux" institutionnels détermine le mode d'allocation des ressources qui, à son tour, conditionne la forme des actions menées et ce, indépendamment de leur pertinence, voire même à l'encontre du sens que les promoteurs voulaient imprimer à leur action.

---

<sup>1</sup> Ce mémoire a été piloté par Michel Berry. Il a donné lieu à un rapport "Besoin d'emplois, envie de services", que l'on peut demander à l'École des mines de Paris.

## **Accueil et services : donner du sens à une activité de service**

"Accueil et service - SOS 3<sup>ème</sup> âge" est une association dont la vocation est de permettre à des personnes âgées dépendantes de rester chez elles en les accompagnant dans leur vie quotidienne. Un tel service est loin d'être aisé et demande de développer innovation et convivialité.

L'innovation peut être illustrée par le développement de petits télétransmetteurs, que les personnes âgées portent sur elles et qui leur permettent d'alerter, en cas d'urgence, un central téléphonique sophistiqué. Le chargé d'écoute de SOS prend alors le temps d'écouter la personne en difficulté avant de déclencher une réponse au plus juste niveau : comité de voisinage, famille, secours, etc. Une convivialité se développe simultanément en direction des personnes âgées et des prestataires. Malgré les difficultés de leur tâche, il est en effet essentiel pour la qualité du service que ces derniers se sentent bien dans leur fonction : une réunion quotidienne permet ainsi à chacun d'échanger ses expériences, voire de "vider son sac" lorsque la pression est trop forte.

À quelle aune mesurer la performance de d'Accueil et service ? Née en 1974, ce qui constitue une longévité remarquable, elle a un budget de seize millions de francs et emploie quatre-vingt-cinq salariés et quatre cents bénévoles. Partie du XII<sup>ème</sup> arrondissement, elle couvre désormais l'ensemble de Paris pour certaines interventions, s'est implantée à Lille, Orsay et à l'étranger et reçoit plus de vingt-cinq mille appels par an. Que dire de plus ? Simplement qu'Accueil et service cherche à valoriser ses prestataires et ses clients, mais ce sont là des données trop subjectives pour faire l'objet des mesures chiffrées dont raffolent souvent les bailleurs de subventions publiques.

Face aux limites d'une course à l'emploi pour l'emploi, l'exemple d'Accueil et service montre que la poursuite d'un objectif de service est compatible avec le développement d'une structure durable. À condition d'accorder une grande attention à la qualité et à la pertinence du service proposé. C'est ainsi d'ailleurs qu'Accueil et service a dû reformuler son objectif initial de réinsertion des exclus : la situation d'exclu n'était guère compatible avec les qualités et l'équilibre qu'il faut pour assurer la relation avec les personnes âgées.

### **Activité, travail, emploi**

Dans la notion d'emploi, on distingue classiquement et en premier lieu l'activité, qui est toute forme d'occupation du temps de l'homme ; puis, pour que cette activité devienne travail, la création de valeur qu'elle induit sous forme monétaire ; enfin, le cadre juridique et réglementaire dans lequel elle s'inscrit.

Quant à l'existence d'une activité latente, plusieurs approches nous permettent d'être sereins. Le travail au noir, très présent dans les activités de service, n'est que la partie émergée - estimée en 1993 à soixante-treize milliards de francs de chiffre d'affaires - d'un gisement d'activité considérable. La deuxième approche estime, sur la base d'une tendance démographique, les besoins d'un service de proximité donné ; on observe ensuite le nombre d'emplois effectifs générés par les usagers actuels et, par un calcul proportionnel, on affiche le nombre d'emplois futurs. C'est sommaire, mais utilisé par tous ceux qui font des effets de manche sur le thème de l'emploi. Troisième approche, plus professionnelle : l'approche par les besoins. Le CNPF a ainsi réalisé en 1996 une enquête auprès des ménages pour savoir, sur une liste de cinquante services, lesquels les intéressaient et à quel prix. Quels que soient les défauts de ces trois approches, toutes confirment l'importance des besoins en matière de services, qui correspondraient à plusieurs centaines de milliers d'emplois.

Mais il existe en permanence un problème de financement : Accueil et service ne couvre en effet que 10% de son fonctionnement par ses recettes propres ; Seiches sur le Loir partait d'une hypothèse de CA nul. Comment alors solvabiliser les services ? Ce ne sont pas les financements qui manquent : la garde d'enfant représente vingt et un milliards de francs, dont douze seulement sont payés par les usagers, incroyable cadeau fait par l'État aux plus nantis d'entre eux ! Le reste est financé soit par le budget de l'État (emplois familiaux pour la garde d'enfants, RMI pour Seiches, subventions pour Accueil et service) ou de collectivités locales (Ville de Paris pour Accueil et

service), soit par des conventions passées avec des caisses de mutualisation soit par des dons privés (entreprises pour certaines fondations ou associations, particuliers pour Accueil et service).

On distingue couramment deux approches : on aide l'offre (subventions) ; on aide le client (cf. la prime automobile). Le choix de subventionner l'offre crée une distorsion de concurrence entre les structures choisies et les autres qui s'estiment lésées ; on donne de plus des services une image de secteur de "bras cassés". L'aide à la demande paraît plus satisfaisante car elle ne crée pas de distorsion de concurrence et laisse le client choisir. Mais cela peut coûter cher à la collectivité et créer un système d'aides sans proportion avec ce qu'on connaît ailleurs. Les aides pour la garde d'enfants à domicile peuvent représenter jusqu'à cent mille francs (sur un coût total de cent quarante-cinq mille francs) pour les foyers à hauts revenus, ce qui met la garde à un coût horaire de dix-neuf francs pour l'employeur, bien inférieur au coût du travail au noir !

### Une réglementation complexe

Une fois l'activité devenue travail par la création d'une valeur d'échange monétaire, encore faut-il que ce travail s'exerce dans un cadre juridique clair afin de devenir un "vrai" emploi. Or les problèmes que pose le cadre juridique impliquent d'abord de décrypter une réglementation touffue et complexe, qu'illustre le dialogue suivant.

**Dialogue entre Mme Martin (une mamie de 72 ans)  
et son voisin ("qui s'y connaît un peu dans les services de proximité").**

Mme Martin : "À mon âge, je n'arrive plus bien à tout faire chez moi... Il me faudrait bien un peu d'aide. À qui est-ce que je peux demander ?

Le voisin : Ça dépend. Qu'est-ce qu'il vous faut ? Une auxiliaire de vie, une infirmière à domicile, un employé familial ?

Mme Martin : C'est quoi tout ces machins ? Ce que je voudrais, c'est quelqu'un qui m'aide un peu : faire les courses que je ne peux plus porter, un peu de ménage et préparer mes repas. Tiens, j'y pense, à trois maisons plus loin, il y a un bureau : "Âge fleuri" : je peux peut-être aller là ?

Le voisin : En fait, ce qu'il vous faut, c'est un emploi familial. Pour ce qui est d'"Âge fleuri", ça dépend : si c'est une association ou une entreprise agréée répondant à l'article L129-1, vous pouvez bénéficier de la réduction d'impôts. Si par contre, vous employez directement quelqu'un ou que vous passez par une association mandataire alors, en plus de la réduction d'impôts, vous ne payez pas de charges sociales.

Mme Martin : Réduction d'impôts ? Ah... alors, c'est comme le chèque emploi-service à la télé ? Et puis... entre nous... c'est quoi un mandataire ?

Le voisin : Mélangez pas tout, M'me Martin. Le chèque emploi-service de la télé, ce n'est pas la réduction d'impôts. Les emplois familiaux (passant par une structure agréée ou par un particulier) donnent droit à la réduction. Le chèque, c'est pour pouvoir payer deux heures de ménage aussi facilement que d'acheter deux kilos de carottes.

Mme Martin : Ah oui ? Eh bien, les carottes, quand je les achète, il y a le prix dessus ! Alors, ça, ça me paraît beaucoup plus simple parce que tout ça, je ne sais pas combien ça va me coûter ?

Le voisin : Mais ça dépend, Madame Martin, c'est ce que je vous ai expliqué !"

Vous l'aurez compris : c'est l'horreur ! Nombre d'entreprises mandataires se sont donc développées afin de servir d'interface entre ce dont le client a besoin et la complexité de la réglementation.

Ainsi, nous avons rencontré une structure, "Connex'cité", qui, pour résoudre les difficultés réglementaires dans un temps acceptable, met en place dans des pôles locaux un programme d'intelligence artificielle dénommé "Proxial". Il permet, par exemple, de calculer, en fonction de la prestation demandée, des caractéristiques du prestataire et de celles du client, la feuille de paie

correspondante. Il permet la mise à jour rapide, dès les changements de législation, des quelques deux cent cinquante règles de base et ne compte pas moins de cent mille lignes d'instruction pour la partie paie (deux cent cinquante mille lignes au total). Trente secondes de calcul sont nécessaires à un ordinateur de type PC 486 DX 33 pour effectuer un balayage complet. Édifiant !

Que conclure sur les outils actuels de prospection des gisements d'emploi ? De 1992 à 1994, dates de la mise en place de la loi Aubry, de la défiscalisation et du chèque-service, on a à peine mesuré une augmentation de quinze mille emplois en équivalent temps-plein, qui pour la moitié venaient du système précédent et n'étaient attirés que par la simplification. Le cadre financier et juridique actuel reflète donc de gros efforts, coûte cher, mais ses résultats ne sont guère convaincants.

## **EXPOSÉ de Mari-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE**

Les emplois existent, les financements sont possibles, pourtant la situation n'évolue guère. Pourquoi ? Tout cela manque de sens, au point que peu de personnes ont envie d'offrir de tels services ou d'en consommer.

### **La valorisation, côté prestataire**

Plaçons nous d'abord du côté du prestataire. Pour qu'une personne ait envie de s'investir dans ce type d'emploi, il faut qu'elle s'y sente valorisée et reconnue. La question de la dignité dans le service, se pose de façon particulière en France, comme l'a bien montré Philippe d'Iribarne. S'il existe chez nous un mythe de la solidarité, sur lequel s'appuient les associations - il s'agit de rendre service - et un "anti-mythe" puissant, à l'opposé des pays anglo-saxons, celui de la servilité - on n'aime pas être au service de..., c'est dégradant. De plus, on ne trouve pas de figure emblématique qui puisse faire vivre le mythe du service : à quand la Marie-José Péric des services ? Comment faire alors pour valoriser les services ?

La professionnalisation des métiers du service est une solution unanimement reconnue comme nécessaire, mais personne n'en a cependant défini le contenu ni les modalités. Ces métiers nécessitent deux types de compétences :

- une compétence technique de base, mais dont l'identification est rendue difficile par une nécessaire polyvalence du prestataire ;
- une compétence relationnelle, c'est-à-dire liée à la façon dont le service est rendu : mais là, on n'a pas encore créé de diplôme " sert avec le sourire".

Que se passe-t-il alors sur le terrain ? C'est la structure qui est en général garante de cette exigence. Ainsi, chez Accueil et service, toute personne souhaitant faire partie de l'association effectue une période d'essai en doublon avec un ou deux permanents ; à l'issue de cet essai, les permanents se réunissent et acceptent ou non le candidat. Par ailleurs, quantité de précautions sont prises pour éviter que les intervenants ne soient dans une relation de servilité avec les personnes auprès desquelles ils travaillent. Le service est organisé de telle sorte qu'une personne âgée voie plusieurs intervenants différents, d'abord pour élargir ses relations, mais aussi pour casser les relations exclusives qui risqueraient d'apparaître. Autre exemple, chez "Hercule", association intermédiaire de service aux personnes, les premières visites sont suivies de contacts téléphoniques avec le client. Dans la relation domestique traditionnelle, une telle garantie ne peut être apportée.

Cette valorisation de l'activité du prestataire peut sembler un luxe, mais elle seule permet de transformer des "petits boulots" en véritables emplois et de casser l'image d'un secteur dont la seule finalité serait d'occuper un public en difficulté.

### **La valorisation, côté client**

Personne ne consommera durablement des services au seul motif qu'il créerait des emplois. Le service devra donc correspondre à une attente, une envie, un intérêt personnel.

Certains services correspondent à une obligation de la communauté, envers elle-même ou envers certains de ses membres, ou à un choix de politiques publiques. L'utilisateur y fait appel par nécessité et entend bien être aidé par la collectivité. Par analogie avec les lieux où l'on se nourrit quotidiennement et par obligation, mais avec une participation financière de l'employeur, nous proposons de les appeler services "cantines". Sont-ils un gisement réel d'emplois ? Le service aux personnes âgées et la garde d'enfants représenteraient à eux seuls, selon les études récentes, deux cent mille emplois, ce qui est loin d'être négligeable.

D'autres types de services peuvent être imaginés, qui ne correspondent pas à une obligation de même nature. Pour reprendre notre analogie avec la restauration, ils vont du "petit resto" sympathique à la grande table où le repas est une fête dont on se rappelle longtemps, telle "Robuchon". Pour que ces services se développent, il est indispensable qu'ils aient une politique marketing très forte, rendant désirable un service qui n'existe pas encore. Pizza Hut, et la livraison de pizzas à domicile, ou Midas, et l'entretien automobile rapide, en sont l'illustration.

Cette offre étant identifiée, il faut développer les moyens qui vont permettre d'y répondre. Un service de proximité complexe comme "Connex'cité" s'appuie sur un programme informatique, qui permet à ses membres d'agir simplement et rapidement, et sur un système de serveurs vocaux, qui leur permet de joindre au plus vite le prestataire adéquat, le tout pouvant être mis en oeuvre par une seule personne, ce qui réduit les coûts.

### **Qui peut développer les services ?**

Qui aujourd'hui peut développer ces services ? Pour ce qui est des services "cantines", ce peut être l'État ou les collectivités territoriales, par délégation de service public ; ce peut être le bénéficiaire du service lui-même, incité par des aides diverses. Ce que l'on constate sur le terrain, c'est que le bénévolat abaisse les coûts de fonctionnement des associations et leur donne le temps nécessaire à un service de qualité et à leur pérennité. De plus, être bénévole dans une association, c'est rendre service à quelqu'un et non pas être à son service, donc c'est bien vécu.

Les autres services, du "petit resto" à "Robuchon", se développent mal au sein des associations : la culture de celles-ci s'accorde mal à un marketing agressif et elles sont souvent démunies des moyens financiers nécessaires. On trouve plutôt des petites structures impulsées par un chef de file, comme Pizza Hut, ou des fédérations, comme celle des producteurs de lait. On peut trouver aussi tel grand opérateur national, possédant l'atout d'une connaissance fine du terrain et financièrement suffisamment solide pour assumer des débuts souvent difficiles.

Actuellement, quelques grands groupes commencent à s'intéresser au secteur, comme la Sodexo et sa filiale "Connex'cité" ; certains possèdent des fondations dans lesquelles ils mélangent services et insertion et se font une image. Le CNPF, quant à lui, vient de mettre en place le Syndicat des entreprises de service à la personne, qui a lancé cette grande étude évoquée plus haut, dont les résultats sont très complets et fort instructifs. Malheureusement, sa première démarche a été de demander des subventions ! Pourtant, il semblerait aujourd'hui incongru que Pizza Hut soit subventionné pour son activité. Mais le chômage est là pour justifier tout cela et, en attendant d'éventuelles subventions, rien ne se fait.

Bien qu'on ne dispose pas de chiffres, ni d'études fiables, on peut considérer que les seules limites de développement de ce secteur sont celles de notre imagination. De surcroît, comme la nature de ce type d'activités laisse pressentir une croissance riche en emplois, il représente une des bouées de sauvetage les plus prisées actuellement. L'obsession de l'emploi se traduit alors par la mise en place d'aides financières diverses et de mesures de soutien spécifiques, en particulier dans le domaine des services de proximité.

Mais on a généralement oublié de se demander à quoi servaient ces services, qui en avait besoin et qui en avait envie. On a souvent aussi confondu emplois de proximité et réinsertion. Alors, pour que ce secteur se développe, il faut de l'imagination et de l'innovation. Il en faut pour le rendre

désirable, il en faut pour que des personnes aient envie de s'y investir et il en faut pour que d'autres consomment les services qu'il produira.

## DÉBAT

### Marketing et sens du travail

**Un intervenant :** *Je trouve ahurissant que face au problème du chômage, on n'utilise pas des outils éprouvés par ailleurs : dans les services comme dans d'autres domaines, le marketing est désormais indispensable. Mais les services de proximité relèvent souvent du secteur public, qui ne fait pas de marketing ; quant aux gens du marketing, ils sont dans le privé et ne sont pas motivés par les services. Tout ceci soulève par ailleurs deux problèmes :*

*- celui de la concurrence déloyale : les services se développant avec des bas niveaux de salaires, les professionnels s'opposent très vite aux bénévoles ;*

*- celui de l'offre : aujourd'hui par exemple, on démantèle les services publics, mais on pourrait aussi les structurer autrement. Ainsi, l'hospitalisation à domicile a sans aucun doute une valeur économique et une valeur humaine considérables. Penser en termes de complémentarité l'hôpital et l'hospitalisation à domicile conduirait à une amélioration du service rendu. Mais, dans une période de réduction des moyens, on peut être inquiet sur la logique qui s'imposera spontanément et sur les réactions des différents groupes concernés.*

**Matthieu Schuler :** Midas offre un service bon marché et flexible, mais paye peu et souffre d'un turnover élevé ; le garagiste de quartier coûte plus cher, mais connaît ses clients et offre un service de meilleure qualité : entre les deux, il ne s'agit donc pas de concurrence déloyale, mais de complémentarité.

**Int. :** *Il était essentiel de bien séparer, comme vous l'avez fait, le problème de l'insertion de celui du développement des activités de services. Cette confusion trouble toutes les réflexions et donne à ce secteur une image de "bras cassés". Ceci étant, il ne faut pas négliger le secteur des activités de réinsertion qui doit également être développé.*

**Int. :** *On a commencé en disant qu'il fallait donner un sens à ces activités et on a fini par dire qu'il fallait faire du marketing. Quel est le lien ?*

**Mari-Noëlle Jego-Laveissière :** Pour que quelqu'un consomme un service, il faut que cela ait un sens pour lui : le marketing est là pour le lui démontrer. Mais le marketing ne résume pas tout ce qui fait sens !

**Int. :** *Le marketing représente même ce qui est non-sens dans notre société. Nous sommes cartésiens et le marketing, c'est la sophistique, le règne de l'opinion contre la vérité. C'est donc ce qui est rejeté par notre culture. Mais au fond, la question du marketing est de donner une réponse organisationnelle, pragmatique, à des questions banales : à quoi ça sert ? est-ce que ça intéresse les gens ? est-ce qu'ils sont prêts à acheter ? Ce qui vend aujourd'hui, c'est le design, la créativité, l'imagination. On ne fait pas venir onze millions de personnes du monde entier pour visiter Disneyland - le plus grand système industriel fait en France depuis vingt ans et d'ailleurs largement cofinancé sans qu'il y ait de la créativité derrière. Ceci étant, Disneyland, c'est aussi un vrai projet de services de proximité !*

**M. S. :** Une petite association n'a cependant ni les moyens, ni la culture, pour s'acheter une minute de prime time sur TF1. Elle ne peut guère faire plus que des dépliants dans les boîtes aux lettres.

### Payer plus ou imaginer mieux ?

**Int. :** *On veut des services supplémentaires mais personne ne veut payer plus pour en user. Une démarche uniquement axée sur la demande ne suffit pas.*

**M-N. J-L. :** Sans désir, personne ne veut payer plus cher. Les services qui se développent actuellement - restaurants, body-building, coiffeurs, manucures, etc. -, et qui sont de plus en plus chers, sont des exemples typiques de services dans lesquels le débours assouvit l'envie.

**Int. :** *Pourquoi a-t-on de l'imagination et de l'esprit d'innovation pour des techniques, des machines, etc., et pas pour des services ? Pourtant, ce dont peut avoir envie un être humain est insondable ! Le problème est que dans les représentations d'un dirigeant d'aujourd'hui, l'innovation dans les services, ce n'est pas sérieux !*

**M. S. :** Les premiers services subventionnés l'ont été par le biais des collectivités locales. Mais la prise en charge à caractère social, par le biais de subventions en particulier, a complètement masqué l'aspect marché. Dans la culture anglo-saxonne, au contraire, 80 % des étudiants financent leurs études par le biais de petits boulots qui font partie intégrante de la société, telle la distribution de journaux à domicile.

Le service peut aussi être financé davantage par les usagers. La demande solvable existe, nombre de retraités ayant le pouvoir d'achat nécessaire, mais on est parti sur une très mauvaise piste qui est de systématiquement subventionner ces activités. En Belgique, le service aux personnes âgées est cofinancé par la collectivité publique et par les intéressés eux-mêmes.

**Int. :** *Ce n'est peut-être pas non plus aux seuls grands opérateurs de jouer ! Nous tuons trop souvent l'initiative individuelle en rêvant de grandes structures : il faut au contraire favoriser les expériences locales. Le contexte de travail doit pouvoir permettre aux uns et aux autres de prendre des initiatives. En France, pour employer quelqu'un, l'employeur doit remplir une kyrielle de formulaires. Aux États-Unis, il paye son salarié et c'est celui-ci qui s'occupe de ses cotisations. En simplifiant les choses, on facilitera l'exercice de ces métiers de services.*

**M-N. J-L :** On n'imposera certes pas par décret l'initiative à l'échelon local. En revanche, pour des objectifs de plus grande ampleur, il serait bon que l'initiative soit davantage coordonnée afin que tout le monde puisse démarrer simultanément, à une échelle beaucoup plus grande et avec des règles du jeu mieux définies.

### **Marchand et non-marchand**

**Int :** *La dichotomie entre les services non-marchands, ou subventionnés, et les services entièrement financés par le jeu de l'offre et de la demande, ne me semble pas recouvrir la réalité des choses : est-ce qu'on s'intéresse à la part de chiffre d'affaires que font les carrossiers avec le reversement par les compagnies d'assurances des cotisations de leurs adhérents ? Sodexho ou le groupe Accor, sur la base de cofinancements dans les domaines de la restauration collective, ont des activités très lucratives. Le fonctionnement de notre société est simultanément social et économique : quelle que soit l'activité, ces deux sphères se rejoignent très vite sans s'opposer.*

**M-N. J-L :** C'est justement parce que nous refusions la séparation marchand/non marchand que nous avons établi cette dichotomie. Pour nous, les "cantines" ne sont pas des services non marchands. Mais ce qui est important, c'est que, dès qu'on parle de services de proximité, on les associe à des subventions, alors que les "petits restos" témoignent du contraire.

### **Bénévolat et salariat**

**Int. :** *Dans ce secteur marqué par le mythe du bénévolat, de nombreux conflits éclatent dans la phase où le salariat s'y substitue, généralement pour des raisons liées aux compétences. Les services nécessitent des compétences relativement sophistiquées qui ne se situent pas toutes dans le registre du sourire.*

**M-N. J-L :** Les bénévoles d'Accueil et service se sentent suffisamment gratifiés par l'exercice de leur activité pour ne pas avoir besoin d'une rémunération pécuniaire. Mais le bénévolat, valorisé en interne, est parfois perçu négativement à l'extérieur avec une connotation d'incompétence, alors que les compétences exigées des bénévoles et des salariés sont rigoureusement les mêmes. Il y a des

bénévoles à qui l'on explique qu'ils vont devoir arrêter parce que ça ne se passe pas bien. Ils restent alors dans l'association, mais ne sont plus au contact des usagers.

**Int. :** *L'irruption d'un nouveau type de travail, entre bénévolat, administration publique et salariat, pose la question des régulations/dérégulations des relations de travail, sources des conflits qu'on commence à observer.*

**M. S. :** Il y a en France neuf millions de bénévoles qui ne représentent pas moins de huit cent mille équivalents temps plein. On peut difficilement penser qu'il soit possible de leur substituer des salariés. Leurs rôles sont plutôt complémentaires.

### **Solidarités locales ou services de proximité ?**

**Int. :** *On reste quand même prisonnier d'une dialectique plan/marché. Il y a par exemple aujourd'hui dans la région parisienne des centaines de milliers de personnes âgées dont personne ne s'occupe, hormis les assistantes sociales qui passent les voir une fois par semaine. Cela serait impensable dans d'autres pays aujourd'hui ou à d'autres époques en France. On ne trouve presque aucun SDF en Espagne alors qu'il y a 25 % de chômeurs, parce qu'il est impensable là bas de laisser quelqu'un dans la rue.*

*Ne pourrait-on aussi s'attacher à revivifier les solidarités locales ? Un tel problème de société ne mériterait-il pas la création d'un puissant ministère des Modes de vie qui s'occuperait de combattre ces fléaux sociaux qui ne sont pas gérés à ce jour. Ce ministère ne pourrait-il considérer qu'en divertissant un peu des moyens fabuleux engagés pour inciter les ménagères à laver plus blanc, on pourrait changer notre regard sur la vie collective ?*

**Int. :** *Vend-on du service ou de la convivialité ? À La Poste, nous savons que nombre de gens ne s'abonnent à des quotidiens que pour voir tous les jours leur facteur. On arrive là aux limites du monde économique. Alors nous cherchons les services auxquels la Poste pourrait contribuer. Dans un bureau de poste, on s'investit par exemple sur l'apprentissage de la lecture dans un quartier défavorisé.*

**Int. :** *Ce que font les petits bureaux de poste est remarquable : ils créent une chaleur humaine irremplaçable. Or, à deux de mes élèves en stage à la Poste Ile-de-France, le sujet proposé a été : "Quel est le nombre optimal de bureaux de poste permettant de minimiser le coût global de l'acheminement ?", les variables étant les flux, les stocks et les coûts. De telles approches créent des désordres statistiquement non apparents, mais qui sèment la désolation dans les campagnes et les banlieues...*

Diffusion juin 1997