

LE DÉVELOPPEMENT DE LA DIMENSION SOCIALE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES EN CE QUI CONCERNE LES INTERVENANTS DU SECTEUR DES SERVICES À LA PERSONNE

26 ACTIVITÉS LES SERVICES À LA PERSONNE 4 SEGMENTS

Selon le service public, « les Services à la Personne (SAP) sont les activités exercées à domicile et destinées à répondre aux besoins des particuliers ».

Le ministère de l'économie, des finances et de la relance, recense **48 663 organismes** de Services à la Personne au 1er janvier 2021. En 2019, selon l'INSEE, le secteur des SAP employait **1,3 million de salariés**, soit environ 5% de l'ensemble des salariés du secteur privé en France.

Les enjeux du secteur : améliorer le recrutement, fidéliser les collaborateurs en limitant le turnover*, développer les agences, accroître la marque employeur et valoriser les métiers des Services à la Personne.

MÉTHODOLOGIE

1

Revue de presse

41 articles

2

Élaboration des guides d'entretien

Tête de réseaux intervenants

3

Conduite des entretiens

18 Entretiens semi-directifs

(2 non-utilisés)

12 heures et 23 minutes

11 heures et 6 minutes analysées

11 têtes de réseaux :

6 hommes, 5 femmes

7 intervenants :

7 femmes

4

Retranscriptions des entretiens

192 pages de retranscription

Têtes de réseaux : 132 pages

Intervenants : 60 pages

5

Analyse des entretiens

CHLOË DOGUET
LAETITIA WILMOT

Responsable du Master :

Dr. Rozenn Perrigot

- MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES -

MASTER 2 MARKETING ET VENTE
parcours Franchise & Commerce en Réseau

Université de Rennes

FONDATION IGR-IAE RENNES

LA RSE / L'ASPECT SOCIAL DE LA RSE

Selon la Commission européenne : "La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire."

ENVIRONNEMENTAL **SOCIAL** **SOCIÉTAL**

Selon les entretiens des réseaux : la RSE englobe la prise de conscience des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux d'une entreprise et son engagement à adopter des pratiques responsables pour contribuer positivement à ces domaines. Elle vise à créer de la valeur à long terme en équilibrant les intérêts des différentes parties prenantes et en agissant de manière éthique et durable.

Selon la Chambre de commerce et d'industrie (CCI), l'aspect social de la RSE correspond à "des objectifs en matière de conditions de travail, de bien-être et de motivation des collaborateurs. Les actions mises en place visent à favoriser la qualité de vie au travail, à encourager le dialogue dans un cadre de travail serein."

Selon les entretiens des réseaux : L'aspect social de la RSE concerne la promotion de bonnes relations sociales, la communication bienveillante, le développement des compétences des employés, la gestion proactive des effectifs, la santé et la sécurité au travail, ainsi que la valorisation des métiers exercés dans l'entreprise. Il vise à créer un environnement de travail inclusif, sûr et propice à l'épanouissement professionnel.

LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Selon R. E. Freeman (1984), « Tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

Selon Bhattacharya et al (2009), la RSE correspond au défi de veiller à améliorer la relation entre les franchisés, les franchiseurs et les parties prenantes en offrant des avantages mutuels afin d'éviter les conflits.

Les parties prenantes dans les Services à la Personne :



LA PERCEPTION DE L'ASPECT SOCIAL DE LA RSE PAR LES RÉSEAUX DES SERVICES À LA PERSONNE AINSI QUE LEURS ACTIONS MISES EN PLACE

La plupart des réseaux interrogés prennent en compte l'aspect social de la RSE. Certains évoquent qu'ils s'occupent de différents groupes de personnes, notamment des personnes vulnérables, que ce soit au niveau des clients ou des intervenants. Les interviewés accordent de l'importance aux relations entre les personnes de l'entreprise en leur offrant des avantages afin d'améliorer leurs conditions de travail et en les accompagnant dans leur parcours professionnel. Certains évoquent aussi une certaine responsabilité concernant le bien-être des personnes impliquées au sein de leur réseau.

Selon un des interviewés, l'aspect social occupe une place primordiale dans son réseau, mettant en avant l'importance d'écouter et d'accompagner les intervenants face à leurs difficultés personnelles. Un autre interviewé souligne la forte attention accordée au bien-être et à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle des aides à domicile. Les interviewés insistent sur l'importance de faire correspondre les valeurs de l'entreprise avec les actions concrètes, en mettant en avant la transparence et l'alignement entre les discours et les pratiques.

L'aspect social de la RSE est considéré comme essentiel par les interviewés. Pour favoriser un bon climat de travail, des pratiques telles que les échanges ouverts et la libre expression sont mises en place. Cela permet aux intervenants de partager leurs préoccupations, de résoudre les problèmes liés à la charge de travail et de promouvoir un environnement sain et sécurisé. L'aspect social englobe également le développement des compétences, la gestion du personnel et la santé au travail.

"Au niveau de l'aspect social de la RSE, on va être vraiment sur des notions de climat interne, de développement des compétences, de gestion des effectifs et de tout ce qui est lié à la santé et à la sécurité au travail. Oui, c'est vraiment les grands axes sur lesquels on va retrouver le côté social."

L'aspect social de la RSE est aujourd'hui un enjeu majeur.

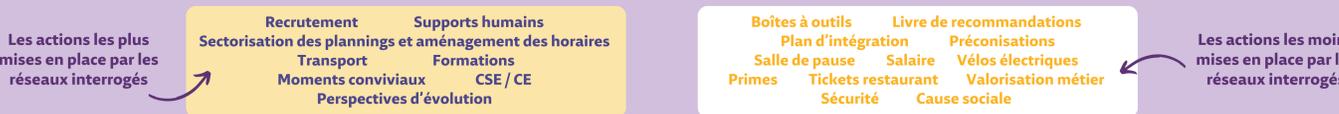
"C'est un enjeu prioritaire parce qu'on a un manque d'attractivité sur nos métiers qui sont pour autant des métiers essentiels, mais qui sont des métiers difficiles et qui malheureusement, ne sont pas du tout inclus parce que concrètement dans l'imaginaire collectif ce sont des métiers plutôt féminin. On va dire "c'est une femme ménage" sauf que dans les faits, oui, la personne fait son ménage, mais on a tellement poussé l'expertise loin qu'on devient plus des technico-commerciaux de ménage."

Cependant, un interviewé mentionne qu'il faut savoir équilibrer cet aspect social pour ne pas tomber dans un rôle qui n'est pas celui de l'agence.

"On prend en compte le social, on prend en compte la difficulté. Il faut vraiment tout prendre en compte. Parfois on a des employés qui ne vont pas bien côté perso. On n'est pas des assistants sociaux, mais on peut être à leur écoute, on peut orienter sur des sujets un peu compliqués. J'ai eu le cas il y a très longtemps de quelqu'un qui avait des difficultés pour se loger, on l'oriente vers les bons organismes. Je ne sais pas si tout le monde le fait, mais c'est un aspect important de la partie sociale et il ne faut pas l'oublier."

Plusieurs interviewés ont identifié les problèmes de recrutement comme une raison majeure pour développer des initiatives RSE, telles que l'amélioration de la rémunération des aides à domicile.

"C'est une problématique qui est liée directement au recrutement des intervenants sur ce secteur. Prendre soin de nos intervenants, c'est une manière d'abord de les garder, de limiter le turnover et puis surtout de les attirer pour qu'elles puissent venir chez nous. Il ou elle d'ailleurs. Et puis globalement, c'est une vraie nécessité sur le marché pour l'image de l'entreprise."



"Pendant la période d'essai, on s'assure que la personne est bien intégrée. Il y a des plans de formation spécifiques, l'idée c'est de vraiment d'être encore plus présent pendant cette courte période d'intégration pour fidéliser. Les services supports du siège viennent en appui des agences. Il y a des formations obligatoires pour lutter contre les troubles musculo-squelettiques qui vont être mises en place. Peut être que demain on proposera les formations en présentiel. C'est avant tout d'être dans la prévention des risques."

LA PERCEPTION ET LES ATTENTES DES INTERVENANTS

LA PERCEPTION DES INTERVENANTS PAR RAPPORT AUX ACTIONS MISES EN PLACE

Les intervenants interviewés ont exprimé des avis variés concernant leurs conditions de travail. Certains ont souligné des aspects positifs tels que la stabilité des plannings, l'écoute et le soutien de la hiérarchie, ainsi que le sentiment d'être bien entouré. Cependant, des difficultés ont également été mentionnées, notamment en ce qui concerne le manque de formation adéquate, le manque de ressources et de suivi pour certains problèmes sur le terrain, ainsi que des lacunes dans la communication interne. Les interviewés semblent généralement satisfaits de leur environnement de travail, mais reconnaissent qu'il existe des domaines où des améliorations pourraient être apportées.

"Je suis en relation avec des personnes qui sont vraiment très sympathiques et très ouvertes à tout échange. Je pense qu'elles sont là pour soutenir leurs salariés. Franchement, il n'y a rien de mauvais à ce niveau-là."

LES ATTENTES DES INTERVENANTS

Plusieurs intervenants affirment connaître les conditions de travail au sein de l'agence avant d'être embauchés. En effet, ils estiment que les conditions sont similaires quel que soit l'agence et le réseau. D'autres intervenants en revanche, en reconversion, reconnaissent que les conditions de travail étaient nouvelles pour eux.

Les souhaits des intervenants sont recensés dans certaines agences, avec des contrats horaires et des plannings établis pour répondre à leurs attentes. Cependant, quelques intervenants affirment que leurs souhaits ne sont pas pris en compte. Des réseaux sont conscients des souhaits des intervenants, tandis que d'autres ne sont pas informés directement. Le travail de recensement se réalise à l'échelle des agences et non celle du réseau. Seulement l'un des interviewés a souligné l'analyse de ces résultats à l'échelle nationale.

"Quand on va voir le franchisé, on lui donne le résultat de l'enquête, ses taux de satisfaction par rapport au national. Si les taux sont mauvais sur différents sujets, dans ce cas-là, on va établir un plan d'actions."

Les souhaits des intervenants sont nombreux. Ils souhaitent travailler en binôme pour lutter contre la solitude et faciliter les remplacements, former de nouveaux intervenants, que l'utilisation de leurs véhicules personnels soit prise en compte, bénéficier de primes et être mieux rémunérés.

"C'est vrai que je passe d'un milieu où je travaillais avec du monde toute la journée et là, je me retrouve seule. En termes d'indépendance et d'autonomie, c'est génial, il n'y a aucun souci, mais ce serait pas mal de temps en temps, d'avoir des contacts avec l'équipe."

Certains intervenants aimeraient bénéficier de rendez-vous pour échanger avec le personnel de l'agence et souhaitent que leurs préoccupations soient écoutées. Ils dénoncent la vision négative du métier d'assistant ménager et d'auxiliaire de vie, soulignant les difficultés des conditions de travail et le manque de valorisation de leur métier. Malgré cela, ils restent déterminés à accompagner et satisfaire leurs clients. Ils aiment leur métier.

"Ce n'est pas valorisant, ce n'est pas gratifiant. C'est un super créneau, mais je pense que l'humain est perdu là-dedans. Les relations humaines sont de plus en plus compliquées."

RECOMMANDATIONS

Les réseaux soulignent l'importance de réaliser une communication efficace, de s'entourer de parties prenantes internes et externes performantes (ex : comités d'experts), de favoriser les pratiques locales en créant des outils à l'échelle du réseau, de contribuer activement à la reconnaissance du secteur et l'engagement en luttant contre la sous-valorisation des métiers des SAP.

"Je dirais qu'il faut s'entourer de commissions, d'experts à l'écoute, de bonnes pratiques et de parties prenantes externes travaillant à proximité avec la direction et autant avec le terrain pour être très agile."

LA COMMUNICATION DE L'ASPECT SOCIAL DE LA RSE DANS LES SERVICES À LA PERSONNE

Les réseaux interviewés expriment communiquer peu sur les pratiques sociales et que cela devrait être renforcé. Certains réseaux mettent en avant leurs actions sociales au niveau national, tandis que d'autres le font au niveau local. Ils communiquent sur des aspects tels que la rémunération et les avantages pour les intervenants.

Les canaux de communication utilisés comprennent les affichages, les réseaux sociaux, les newsletters, les séminaires et l'intranet des réseaux. Certains réseaux se démarquent par l'utilisation d'ambassadeurs RSE et par une communication via un feuilleton télévisé.

"C'est pour que les personnes identifient le métier et mettent un visage dessus, montrer qu'il y a quelqu'un derrière, l'humain avant tout."

Cependant, nous constatons que globalement tous les réseaux communiquent de la même manière et sur les mêmes canaux. Ils utilisent leurs différents canaux davantage pour réaliser du commercial que du recrutement.

Concernant la communication envers les intervenants, les réseaux utilisent principalement les e-mails et les SMS pour transmettre des informations importantes telles que les plannings, les formations et les événements. Les réunions en agence et les moments commerciaux ne semblent pas être considérés comme des canaux de communication importants par les réseaux mais ce sont des moments prisés par les intervenants. En effet, des échanges réguliers avec leurs responsables contribuent à une satisfaction générale des intervenants.

La communication en local semble être nettement plus impactante pour les intervenants. Ils n'ont pas conscience qu'ils font partie d'un réseau.

"Comme [les franchisés] sont beaucoup plus en proximité avec les équipes d'aide à domicile, il y a cette transmission du message qui est beaucoup plus forte [qu'un message au niveau du réseau]."

Les réseaux communiquent sur les avantages offerts aux intervenants, tels que les chèques cadeaux, les primes et les opportunités d'évolution. Cependant, les intervenants ne semblent pas toujours être conscients de ces avantages.

La communication sur la formation et les conditions de travail est également abordée, mais les intervenants ne rapportent pas avoir reçu ces informations de manière significative. Certains réseaux choisissent de ne pas communiquer sur ces sujets et se concentrent plutôt sur la facilitation du quotidien des intervenants.

"Il est apparemment difficile de recruter en ce moment dans plein de secteurs et aussi chez nous donc je pense que les franchisés s'adaptent davantage dans leur communication."

En ce qui concerne les certifications et les labels liés à la RSE, les réseaux communiquent davantage auprès des prescripteurs que des intervenants. Cela semble plus se rapporter à une image de marque ou à un gage de qualité qu'un moyen de sécuriser le personnel.

Certains réseaux n'ont pas la motivation d'y adhérer et laissent le champ libre aux agences en local tandis que d'autres rendent la labellisation obligatoire.

"Ça nous permet d'être vis-à-vis des départements, vis-à-vis des instances médico-sociales locales ou territoriales, beaucoup plus crédible."

LES IMPACTS POUR LES RÉSEAUX AINSI QUE POUR LES INTERVENANTS

Les réseaux interviewés expriment leur volonté de recruter et de fidéliser les intervenants, en mettant l'accent sur la réduction du turnover. Ils cherchent à valoriser le métier et à créer un environnement favorable au sein de leurs agences. Les effets des actions sociales sont perçus comme un travail sur le court, moyen et long terme en fonction des parties prenantes impliquées dans le processus. De plus, le recrutement et la fidélisation semblent agir sur des temps différents.

"L'impact du développement du volet social de la RSE, agit en court terme pour embaucher des salariés, mais aussi en moyen et long terme pour les fidéliser et améliorer la performance du réseau ainsi que la fidélisation des clients."

Nous pouvons noter plusieurs impacts, notamment sur le management, la relation avec la clientèle et le développement économique. Les réseaux déclarent que des intervenants stables fidélisent la clientèle en fournissant un travail de qualité, contribuant ainsi à la rentabilité de l'agence. De plus, la réduction du turnover permet de créer des relations durables. La qualité du travail effectué par les intervenants est un facteur clé, car leur motivation se reflète dans la qualité de leur prestation.

"J'aime savoir quand les gens sont contents, ça me booste davantage."

Certains réseaux soulèvent des freins potentiels au développement des actions sociales, tels que le manque d'investissement des franchisés, les coûts financiers et temporels élevés ainsi que les contraintes liées aux évolutions externes. Ils notent cependant que le retour sur investissement permet au modèle d'être rentable.

"Le développement des actions RSE c'est sûr que ça coûte de l'argent, mais ça en rapporte plus."

Certains interviewés abordent la gestion des risques et la prévision des budgets en amont avant de lancer des actions sociales. En effet, tout est analysé et provisionné afin que le modèle soit rentable et de réaliser des économies d'échelle. Ils abordent aussi la difficulté de mieux rémunérer leurs salariés face aux enjeux budgétaires.

"Aujourd'hui, une structure de maintien à domicile ne peut pas augmenter ses prix librement, donc on ne peut pas forcément rémunérer mieux ses salariés, même si on en a envie. Tant que le gouvernement, les départements, ne vont pas augmenter les plafonds d'aide et augmenter les prix, on pourra très peu bouger alors que c'est essentiel."

DÉFINITIONS

Le turnover : Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

La fidélisation : Créer et gérer une relation durable personnelle avec chacune des parties prenantes.

Les prescripteurs : Personne qui recommande, prescrit un produit, un matériel, un service, des soins, etc.

Les intervenants nous font part de leurs besoins et attentes concernant leurs conditions de travail. Ils souhaitent travailler sur un territoire géographique restreint et proche de leur domicile, de bénéficier du matériel adéquat, d'avoir un salaire plus élevé mais aussi et surtout d'être respecté par leur hiérarchie et de se sentir écouté.

Nous pensons que les réseaux obtiendront une démarche RSE plus performante si l'adhésion des parties prenantes est prise en compte. Concernant l'aspect social, les intervenants doivent être au cœur de la démarche. Nous avons constaté une sous-estimation du dialogue par les réseaux. Pour éviter d'être éloignés ou déconnectés du terrain, le ressenti des intervenants et leurs expériences doivent être connus par les réseaux.