

# REUSSIR SON ENTREPRISE DE SERVICES A LA PERSONNE

## *Témoignages et savoir-faire*

*Mise à jour  
Avril 2008*

Décembre 2006

# REUSSIR SON ENTREPRISE DE SERVICES A LA PERSONNE

## Témoignages et savoir-faire

Avertissement.....	4
<b>CHAPITRE INTRODUCTIF : UN SECTEUR EN DEVENIR Situation actuelle et perspectives, données historiques, économiques, sociales et démographiques.....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE I : UNE AVENTURE RATÉE .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE II : DES CHOIX INITIAUX CLAIRS .....</b>	<b>21</b>
1 - Le choix des activités .....	21
2 - Les formes d'exercice .....	24
3 - Le positionnement qualitatif .....	26
4 - Le champ géographique d'activité .....	27
5 - La définition des objectifs.....	27
6 - Rentrer ou non dans le champ de la loi « développement des services à la personne » .....	28
7 - Marque propre et marque blanche.....	29
8 - Constitution d'un capital .....	30
9 - Structure juridique.....	30
<b>CHAPITRE III : LA NÉCESSAIRE COHÉRENCE .....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE IV : UN CLIENT CONQUIS ET FIDÉLISÉ .....</b>	<b>38</b>
1 - Positionnement et gamme de services.....	38
2 - Le prix.....	38
3 - La distribution et le référencement .....	39
4 - La communication .....	42
5 - Le « process » de concrétisation d'un client .....	43
6 - La fidélisation .....	43
<b>CHAPITRE V : UN PERSONNEL HEUREUX ET COMPÉTENT.....</b>	<b>47</b>
1 - L'importance du recrutement.....	47
2 - L'affectation du personnel.....	49
3 - La gestion prévisionnelle .....	49
4 - Formation et promotion interne.....	49
5 - Politique salariale et sociale.....	51
6 - Gestion des horaires .....	52
7 - Encadrement.....	53
8 - Animation interne.....	53
9 - Conditions de travail - Sécurité et santé du personnel - Accidents du travail.....	54
<b>CHAPITRE VI : UNE ORGANISATION ADMINISTRATIVE FIABLE ET UNE GESTION AU CORDEAU .....</b>	<b>58</b>
1 - Où s'inscrire ? Où se déclarer ? Quel code NAF ou APE ?.....	58
2 - Le respect de la réglementation, le système des agréments et de l'autorisation.....	59
3 - Le règlement intérieur.....	61

4- L'assurance responsabilité civile .....	61
5 - Conditions générales de vente - Les contrats commerciaux et le devis .....	61
6 - Les contrats de travail et leur gestion .....	63
7 - Les logiciels de gestion et l'informatique .....	65
8 - Qui fait quoi ? L'organigramme, les procédures.....	65
9 - Suivi mensuel des heures travaillées.....	66
10 - Facturation et suivi des encaissements.....	66
11 - Les tableaux de bord.....	66
12 - La certification.....	67
<b>CHAPITRE VII : LE FINANCEMENT.....</b>	<b>71</b>
1 - les aides à la demande .....	71
2 - les aides à l'offre .....	74
3 - le calcul du point mort et le fonds de roulement .....	74
4 - les capitaux nécessaires au démarrage et le besoin de fonds de roulement .....	76
5 - le financement du développement .....	77
6 - les ratios « standards » de la profession .....	78
<b>CHAPITRE VIII : EN GUISE DE CONCLUSION .....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>82</b>
Annexe 1 - Textes législatifs et réglementaires .....	82
Annexe 2 - Norme et certifications.....	84
Annexe 3 - Bibliographie : Livres et rapports.....	85
Annexe 4 - Emetteurs de CESU.....	87
Annexe 5 - Les enseignes nationales agréées par l'ANSP : .....	88
Annexe 6 - Sites spécialisés.....	89
Annexe 7 - Adresses utiles/ Protection sociale .....	90
Annexe 8 - Accompagnements et financements.....	91
Annexe 9 - Le fonctionnement du CESU pré financé.....	92
Annexe 10 - Grille d'évaluation d'un projet dans les services à la personne. ....	93
Aide mémoire des aspects à examiner : Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Comment ?..	93
Annexe 11 - Glossaire des abréviations utilisées.....	94
Annexe 12 - Tableau des charges sociales .....	96

## *Avertissement*

*Paris le 22 décembre 2006*

Cet ouvrage a été rédigé à la demande de la Caisse des Dépôts par la Fédération des Entreprises de Services à la Personne (FESP). Il souhaite apporter son concours au développement d'entreprises du secteur des services à la personne.

Il se veut une aide aux conseillers et membres des réseaux partenaires de la Caisse des Dépôts en matière de création d'entreprises : Réseau des Boutiques de Gestion (RBG), France initiative (FIR), réseau Entreprendre, France active, Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE).

L'analyse actualisée a été rédigée au cours du dernier trimestre 2006 par Jean-Noël Lesellier (consultant auprès de la FESP). L'ouvrage a été relu par d'autres experts : Christian Lehr (président de VIADOM, vice-président de la FESP), Dominique Lery (co-présidente de ADHAP Services, présidente du Syndicat des entreprises de services à la personne (SESP) et vice-présidente de la FESP), Maxime Aiach (président de ACADOMIA, vice-président de la FESP) et Jacques Manardo, président de la FESP.

Enfin, il a été soumis à un comité de lecture constitué de représentants des réseaux d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise cités ci-dessus.

NB : pour la traduction des sigles émaillant le texte, se reporter au glossaire figurant en annexe

## **CHAPITRE INTRODUCTIF : UN SECTEUR EN DEVENIR *Situation actuelle et perspectives, données historiques, économiques, sociales et démographiques.***

**Ce chapitre présente le secteur des services à la personne, explique les causes démographiques, économiques et sociétales de son développement, donne des informations sur le marché actuel et ses perspectives d'évolution.**

Selon le site Internet de l'INSEE consulté en avril 2008, la France, en 2007, était peuplée d'un peu plus de 63 millions d'habitants répartis en 26,6 millions de ménages. Sur ces 63 millions, 27.607.000 étaient actifs dont 25 millions de salariés. Ces salariés sont un peu plus de 20 millions à travailler dans le privé et 5 millions dans le public.

Si les projections des démographes de l'INED sont exactes, la France sera peuplée de 68 millions d'habitants en 2050 soit 5 millions de plus qu'actuellement. Cette France est marquée, comme tous les économistes et les sociologues le notent, par des transformations économiques et sociales en rupture avec les schémas précédents. Trois d'entre elles méritent particulièrement d'être citées :

- Le vieillissement de la population
- L'activité professionnelle féminine
- Le nombre important de foyers mono parentaux et de célibataires de plus de vingt ans

Les chiffres utilisés dans les statistiques qui vont suivre sont extraits tant des travaux de l'INED que ceux de l'INSEE.

Aujourd'hui, les célibataires de plus de vingt ans sont 15 millions et représentent 24% de la population. En 1900, seulement 7% des mariages se terminaient par un divorce. Ce taux est aujourd'hui de 40%.

Les femmes en âge de travailler, qui officiellement en 1900 ne représentaient que 15% (à corriger du nombre important de femmes épouses de commerçants ou d'agriculteurs) sont aujourd'hui 79% à avoir une activité professionnelle. Or, il faut bien que quelqu'un, homme ou femme, s'occupe des enfants et de la maison.

Il nous faut aussi constater la croissance importante des naissances hors mariage : plus de 50 % en 2007 alors qu'elles n'étaient que de 8% en 1970. Nous constatons aussi que 25% des enfants vivent dans une famille mono parentale.

Quant à l'augmentation du nombre de personnes âgées, en 1900, notre pays ne comptait que 130 centenaires. En 2005, leur nombre était de 15000 et en 2050, il y aura 165000 centenaires en France. Depuis 50 ans, la durée de vie a augmenté, en moyenne, de 3 mois chaque année. L'âge moyen est passé de 31 ans en 1815 à 39 ans en 2000. Il sera de 50 ans en 2050.

L'espérance de vie à la naissance était en 2005 de 75 ans pour les hommes et de 83 ans pour les femmes. Elle sera en 2040 de 81 ans pour les hommes et de 89 ans pour les femmes. On ajoutera, mais ce chiffre est déjà connu du grand public, qu'une fille sur deux née depuis 2000 sera centenaire. En 2040 les personnes âgées de plus de 80 ans seront quatre fois plus nombreuses qu'en 1975; soit environ 1,5 millions.

C'est donc un changement de monde qui a déjà commencé et qui va se poursuivre dans les années qui viennent. Les conséquences d'un tel changement sont difficilement imaginables : coût du système de santé, diminution du nombre d'actifs qui peut provoquer un recours accru à l'immigration, problème du maintien du pouvoir d'achat des actifs et du financement des retraites. Le monde et l'Europe sont confrontés à un problème identique. Selon l'ONU/CNUCED (Etude « situation actuelle et perspectives de la population mondiale » réalisé en 2001), en 2005, 600 millions d'humains représentant 10% de la population mondiale étaient âgés de plus de 60 ans. En 2050, ils seront 2 milliards et représenteront 21% de la population mondiale. Le phénomène est encore plus accusé en Europe (Documents Eurostat : « Demain, l'Europe »). En 2005, les plus de 65 ans représentaient 16% de la population européenne. En 2050, ils seront 29%, soit un quasi doublement en l'espace de 50 ans.

Les personnes âgées sont valides de plus en plus longtemps. Dans les pays de l'Europe occidentale, les retraités ont une vie post professionnelle souvent chargée.

***Après ce rapide survol des questions démographiques, regardons ce qu'il en est des revenus et du pouvoir d'achat :***

Selon les chiffres publiés par l'INSEE (« France, portrait social de novembre 2006 »), le pouvoir d'achat annuel des actifs était en moyenne en 2004 de 19350 euros et de 17000 euros pour les retraités. En l'espace de 30 ans, l'écart de pouvoir d'achat entre les actifs et les retraités n'a cessé de décroître et de se rapprocher. Il faut aussi signaler une inversion en matière de pauvreté. En 1974, 24% des retraités étaient en dessous du seuil de pauvreté. Aujourd'hui, ils ne sont plus que 3,2% dans ce cas. Dans le même temps, le taux de pauvreté des actifs passait de 3% à 5,2%. (NB : le taux de pauvreté est exprimé par le pourcentage du nombre de personne ayant dans la population un revenu inférieur à 50% du revenu moyen). Ainsi le pourcentage de pauvres dans la population active est, aujourd'hui, plus élevé que dans celle des retraités.

Sur le plan financier, le poids des retraites dans le PIB va s'accroître. Il va passer selon le conseil d'orientation des retraites de 12% en 2005 à au moins 16% en 2020 et probablement encore plus en 2040. Dans la conscience collective, la personne âgée dispose encore aujourd'hui d'un revenu faible. Pour un certain nombre d'entre eux, c'est toujours vrai, mais de moins en moins. Il ne faut pas oublier que 70% des retraités sont propriétaires de leur logement, qu'ils possèdent plus de 60% du patrimoine national et que plus de 50% de l'ISF (impôt sur la fortune) est payé par des personnes âgées de plus de 60 ans, qu'en raison du développement de la bi-activité professionnelle des foyers, il y a de plus en plus de foyers avec deux retraites .

Il faut aussi évoquer le développement de la natalité. Même si elle est inférieure, de très peu, au renouvellement des générations, la natalité en France se maintient à un niveau élevé. Les naissances ont été de 793000 en 2003, de 807.000 en 2005 et de 816.500 en 2007. Le nombre de places en crèches ou établissements d'accueil collectifs de garde d'enfants se situant en 2007 aux alentours de 260.000, il y a donc un déficit important en matière de garde collective. Mais il faut surtout savoir que la préférence des familles va à l'assistante maternelle qui garde, à son domicile, au maximum trois enfants en plus des siens. On notera aussi que les grands-parents sont de plus en plus sollicités. Il y a donc, là encore, une demande qui appelle des réponses pour compléter et diversifier l'offre existante qui est insuffisante pour répondre aux besoins.

Le contexte qui vient d'être rappelé a fait émerger, sous la forme d'un véritable marché, le secteur des services à la personne, en tant que tel. C'est une véritable révolution culturelle qui est en marche.

### ***Historique :***

Dans les années 1920, face à la faiblesse des retraites et aux difficultés des familles (l'assurance chômage, la sécurité sociale, les allocations familiales, les pensions de retraite n'existaient pas), des associations se sont créées pour jouer un rôle de solidarité et apporter une aide aux personnes. Souvent organisées par des mouvements caritatifs, des paroisses, des organisations syndicales, elles se sont surtout développées à partir de 1945, au lendemain de la seconde guerre mondiale.

C'est dans le prolongement de cette dimension solidaire que s'est mise en place la politique dite d'action sociale des pouvoirs publics : crèches municipales quasiment gratuites pour les personnes ayant de petits revenus, action sociale départementale pour l'aide à domicile aux personnes âgées et les enfants en situation difficile.

Le secteur n'a pas été conçu sur un plan économique mais comme un dispositif public de subventions à une offre de services gratuite ou quasi-gratuite destinée à répondre à des besoins considérés à l'origine du dispositif comme non satisfaits et pas ou peu solvables. Il s'est structuré, notamment en ce qui concerne le monde de l'aide à domicile aux personnes âgées, autour de 5 grandes fédérations associatives : l'**UNADMR** ( Union Nationale de l'Aide à domicile en milieu rural), l'**UNASSAD** (Union nationale des associations de services et soins à domicile) devenue en 2004 l'**UNA** , la **FNAAMFD** (Fédération nationale des associations d'aide aux mères et aux famille à domicile) devenue **A Domicile Fédération**, l'**ADESSA** issue de la fusion en 2002, de la **FNADAR** et de la **FNAFAD**, et de la **FNAAFP/CSF** (Fédération nationale des associations d'aide familiale populaire/ Confédération syndicale des familles). On peut ajouter à cette liste le mouvement **Familles Rurales** qui, par mi ses nombreuses activités propose dans certains départements de l'aide à domicile

De leur côté, les bureaux de bienfaisance municipaux devenaient des bureaux d'aide sociale puis des CCAS (centres communaux d'aide sociale).

Face à la montée en charge des besoins, pour les raisons évoquées précédemment, les coûts ont cru dans des proportions considérables. Dans le même temps, les

revenus des retraités augmentaient et une part de plus en plus importante des actifs disposait de moyens leur permettant d'assumer, au moins pour partie, les coûts des services dont ils bénéficiaient. Cette prise de conscience a amené les gouvernements successifs à intervenir et à réorienter les politiques publiques, notamment en organisant la solvabilisation de la demande, ayant pour conséquence d'aider directement nos concitoyens pour qu'ils puissent payer les services et avoir recours aux prestataires ou aux dispositifs de leur choix. Ainsi, aujourd'hui le secteur bénéficie d'un système mixte de solvabilisation qui se partage dans le même temps entre l'aide à l'offre et l'aide à la demande.

La première mesure de cette nouvelle orientation fût l'amendement « SEGUIN » du nom du parlementaire à l'origine de cette disposition. Celle-ci a consisté à exonérer de charges sociales patronales de sécurité sociale les personnes âgées de plus de 70 ans employeurs directs d'une personne pour les aider à leur domicile dans les actes de la vie quotidienne et l'entretien de leur habitation.

En 1991, Martine AUBRY, Ministre des affaires sociales institue une réduction d'impôts égale à 50% des dépenses effectuées par les familles pour l'emploi d'une personne à domicile dans la limite d'un plafond de dépenses de 12000 frs. (soit 1830€.). Cette dernière disposition connaît un grand succès et son plafond est augmenté en 1994 par le gouvernement BALLADUR qui, parallèlement, crée le chèque emploi service, destiné à simplifier les procédures administratives d'emploi d'un salarié par un particulier à son domicile. Les organismes prestataires, au nom des principes d'égalité de traitement, de neutralité des dispositifs et de liberté de choix de l'utilisateur, ont demandé que le mécanisme de la réduction d'impôt soit étendu à leurs utilisateurs. Ils ont obtenu satisfaction en 1999. Dans la même logique, en 1996, Jacques BARROT, Ministre des affaires sociales, fait adopter par le parlement une loi qui rend possible l'entrée des entreprises dans le secteur des services à domicile en leur ouvrant l'accès à l'agrément. Reste à régler un problème d'égalité de traitement fiscal. En effet, les associations ne sont pas assujetties à la TVA mais payent la taxe sur les salaires. De leur côté, les entreprises étaient assujetties à une TVA de 19,6%. Elles se battent pour obtenir de Bruxelles la possibilité, pour la France, de fixer le taux de TVA à 5,5%. Elles l'obtiendront en 1999, à titre expérimental pour une durée de 3 ans. Cette disposition d'ordre fiscal rétablit, à peu de choses près, l'égalité de traitement entre les différentes catégories juridiques d'acteurs privés. La mesure a été prorogée à plusieurs reprises et le Conseil des ministres européen, en janvier 2006, l'a prorogée à nouveau jusqu'en 2010 au nom de la lutte contre le chômage, s'agissant d'un secteur à forte intensité de main d'œuvre.

Dernière pierre provisoire de l'édifice et non des moindres, la loi BORLOO dite « des services à la personne » est votée en juillet 2005. Elle réforme le dispositif des agréments des structures opératrices mis en place par l'Etat en 1996. Elle crée le chèque emploi service universel (CESU) en fusionnant deux dispositifs antérieurs, le chèque emploi service servant à payer un salarié par un particulier et le titre emploi service qui sert à payer une facture de prestation de services. La même loi crée une agence nationale des services à la personne chargée de coordonner l'action des dix-huit ministères concernés. Elle étend le champ à de nouvelles activités telles l'informatique à domicile, les soins aux animaux, l'esthétique, etc. De plus, elle crée une exonération totale des cotisations patronales de sécurité sociale (sauf les cotisations accidents du travail) jusqu'à hauteur du SMIC. Enfin,



elle met en place un dispositif visant à la création d'enseignes nationales et crée un droit d'option entre régime de l'agrément et régime de l'autorisation.

Parallèlement, les dispositifs régissant l'action sociale à destination de certains publics en difficulté étaient révisés. La loi de juillet 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales devenait la loi du 2 janvier 2002 qui faisait rentrer sous le régime de l'autorisation du Président du Conseil Général les structures d'aides à domicile pour les personnes âgées et les créations de services de garde d'enfants. La loi de 1987, sur le handicap, est remplacée par la loi de février 2005 qui crée de nouveaux dispositifs au bénéfice des handicapés. Enfin, le système de l'aide ménagère financé par les CRAM (caisses régionales d'assurance maladie) était pour partie transféré à la nouvelle CNSA (caisse nationale de solidarité pour l'autonomie) chargée de redistribuer aux départements et aux demandeurs d'aide les sommes collectées résultant de la suppression du lundi de Pentecôte.

En ce qui concerne la garde d'enfant, il faut aussi signaler la même tendance à ouvrir le secteur aux entreprises privées. Celle-ci s'exprime dans la loi de finances 2004 qui réforme profondément les dispositifs financiers d'aide à la garde d'enfants et ouvre la possibilité de créer des entreprises de crèches ou de garde d'enfants à domicile.

Enfin, en 2007, le parlement instaure un crédit d'impôts pour les foyers fiscaux non imposables utilisateurs de services à la personne. On notera, toutefois que ce crédit d'impôts ne concerne que les actifs et non les retraités.

### ***La situation aujourd'hui :***

Le paysage a considérablement évolué suite aux modifications législatives que nous venons de présenter, succinctement. Les particuliers employeurs sont toujours les principaux acteurs et représentent un peu moins de 80% du volume de l'activité. Ils seront plus de 3 millions au total en 2007 en incluant les employeurs d'assistantes maternelles. Les associations, environ 5500, continuent à se développer. Les centres communaux d'action sociale (3500) sont partagés entre deux tendances ; l'une consistant à rester dans le champ des publics en difficulté ; l'autre consistant à élargir leur offre vers les publics solvables. Ils ne sont que 1600 à posséder l'agrément de la loi de juillet 2005 ou l'autorisation de la loi de janvier 2002. La vraie nouveauté, c'est l'arrivée des entreprises dans le secteur des services à la personne. Leur nombre était de 85 sur l'ensemble du territoire en 1998. En 2001, elles étaient 238. En 2004, 573. En juillet 2006, leur nombre était aux alentours de 2000 en incluant les entreprises d'insertion. En février 2008, près de 4000 agréments ont été données par les préfets à des entreprises. Mais il faut signaler que seulement 20% de ces agréments concernent l'agrément qualité alors que dans le monde associatif, c'est l'inverse. 80% des associations possèdent l'agrément qualité ou se sont placées sous le régime de l'autorisation du Président du Conseil Général. Aujourd'hui, 23% des ménages soit 6 millions de foyers (dont 2,8 millions au noir) se déclarent utilisateurs des services à la personne. Ces 6 millions de foyers utilisateurs se répartissent en 1,5 million pour des raisons de perte d'autonomie, 2,1 millions pour la garde d'enfants et le soutien scolaire et 3,2 millions pour le ménage, le bricolage ... etc.... En 2005, ils ont dépensé 7,1 milliards d'euros (hors assistantes maternelles et services liés à la dépendance).

Les acteurs organisés (associations, CCAS, entreprises) ont le choix d'exercer leurs activités sous trois formes différentes : la prestation, le mandat, la mise à disposition. Ces modes d'exercice seront développés dans le chapitre suivant car il s'agit d'un choix fondamental. Le mode prestataire est dominant dans le dispositif intermédiaire, puisqu'il gère environ 60% des heures effectuées dans les familles utilisant une structure pour les accompagner dans la gestion de leur personnel à domicile. Le mode mandataire représente 40% des heures réalisées dans le cadre de l'intermédiation et 14% des heures travaillées dans le secteur pris dans sa totalité.

Par nature, le travail au noir, illégal ou clandestin, n'est pas officiellement quantifiable. Il représenterait selon les études réalisées par Eurostat et la Cour des comptes française, entre 4 et 5% du produit intérieur brut. Les services à la personne avec le bâtiment et la restauration, en seraient les principaux utilisateurs. Certains pensent que le travail au noir représente 60% des activités du secteur. La réalité moyenne se situe, très probablement, autour de 30 à 35 % mais recouvre des écarts importants selon les domaines d'activités (de très important dans le soutien scolaire à relativement faible dans l'aide aux personnes âgées). Le travail au noir est le concurrent direct des opérateurs du secteur.

#### ***La demande actuelle :***

Sur ce point, on peut se référer à plusieurs études, l'une relativement ancienne datant de 1996 réalisée par Démoscopie pour le SESP et quatre plus récentes (2005 et 2006). Celle de l'observatoire des Caisses d'Epargne, celle de MERCER Consulting, celle de ROLAND BERGER et celle de DOMPLUS :

## DEMANDE et UTILISATION DE SERVICES PAR LES MÉNAGES

	Actuellement Consommateurs/ Utilisateurs	Potentiellement Consommateurs/ Utilisateurs	Marché potentiel total
Entretien de la maison (ménage, repassage)	14%	16%	30%
Préparation et/ou livraison des repas	7%	13%	20%
Gardiennage - Bricolage Jardinage	5%	9%	14%
Assistance Administrative	4%	13%	17%
Aide à domicile pour personnes âgées ou handicapées	5%	9%	14%
Collecte et livraison du linge	3%	10%	13%

Le tableau ci-dessus, extrait de l'étude réalisée par le CERPHI pour Domplus, recoupe les résultats obtenus par d'autres organismes déjà cités plus ci-avant.

Par contre, si l'on se réfère à l'INSEE, la demande concernant le ménage/ le repassage représenterait 55% du marché total, les autres activités tels le petit jardinage 19%, la garde d'enfants 21%, le soutien scolaire, l'assistance informatique, l'aide aux personnes dépendantes ne représenteraient, à eux tous, que 54% du marché. Ces chiffres appellent des commentaires car cette statistique est divergente par rapport à toutes les autres études. Et cette divergence s'explique par un raisonnement macro économique plus global. Il faut savoir que dans un certain nombre d'études, la partie ménage et repassage est incluse dans la rubrique « aide aux personnes dépendantes, âgées ou handicapées », car on remarquera que plus de la moitié du temps du travail dans l'activité d'assistance aux personnes âgées est consacrée au ménage, au repassage et à la préparation des repas.

On ajoutera que la généralisation de l'offre et sa diversité (associations, CCAS, entreprises, emploi direct) a des effets sur la demande qu'elle contribue à stimuler.

### ***Emploi et qualification :***

Aujourd'hui l'ensemble du secteur déclaré, emploi direct et structures, emploie près de 2 millions de salariés, représentant un équivalent temps plein d'environ 600 000 salariés (hors assistantes maternelles). En 2008, le nombre d'heures travaillées dans les services à la personne devrait dépasser 1,3 milliards d'heures travaillées et payées (y compris les assistantes maternelles). En matière de statut social, la situation des salariés est très hétérogène selon leur appartenance. Les salariés des particuliers employeurs bénéficient de la convention collective nationale applicable à l'emploi direct. Les salariés des associations membres d'une fédération bénéficient des conventions collectives appliquées par leurs fédérations. Elles étaient encore récemment au nombre de 7 : ADMR, associations d'aide à domicile, Familles Rurales, FEHAP, MSA, Mutualité, TISF auxquelles il convient d'ajouter le statut applicable au personnel des collectivités territoriales pour les collaborateurs des CCAS. Les salariés des entreprises ne bénéficient actuellement d'aucune convention collective. Celle-ci est en cours de négociation depuis bientôt 2 ans. La principale difficulté à surmonter est celle du champ à couvrir par rapport à des conventions collectives voisines.

En matière de diplôme il faut, comme pour le statut social précédemment évoqué, constater l'éparpillement des dispositifs. Plusieurs ministères délivrent des titres et diplômes. L'éducation nationale dans ce secteur ne paraît pas avoir un rôle d'acteur principal. Pourtant, elle est incontournable aux yeux des familles pour lesquelles elle est une référence.

Au ministère de l'emploi, il existe le titre « Assistante de vie ». Avec la direction générale de l'action sociale, on peut obtenir le DEAVS, diplôme d'Etat d'« auxiliaire de vie sociale » ou encore le diplôme de TISF, « technicien d'intervention sociale et familiale ». A l'Education nationale, les diplômes les plus adaptés sont d'une part la mention complémentaire « aide à domicile » au BEP « carrières sanitaires et sociales » et d'autre part le C.A.P. d'« assistant technique en milieu familial ou collectif ». Il s'agit essentiellement de diplômes de niveau V mais il faut constater la quasi-inexistence d'une vraie filière complète de promotion sociale dans le secteur.

La « professionnalisation » est un des objectifs majeurs du secteur. Elle ne sera atteinte que lorsque l'ensemble des salariés sera couvert par des conventions collectives, que les filières de formation seront complètes et les enseignements pris en charge par le dispositif « Education Nationale », que la gestion des structures opérant dans le domaine sera vraiment professionnelle avec des outils et techniques spécifiques, avec des modèles économiques robustes capables d'assurer des salaires de qualité et permanents. Mais, tout cela ne servira à rien si le professionnalisme n'est pas reconnu par le client ou l'utilisateur. L'objectif sera atteint lorsque ce dernier pensera qu'il s'agit de métiers avec leurs techniques propres et que, par lui-même, il ne peut pas dans ces activités faire aussi bien et être aussi productif qu'un professionnel.

### ***Perspectives de développement :***

Les motifs de recours aux services à la personne diffèrent selon la situation des ménages. Pour les personnes âgées, le motif essentiel est la survenance de la

dépendance et/ou la difficulté à effectuer certaines tâches de la vie quotidienne. Il en est de même pour les handicapés. En ce qui concerne les couples avec enfants et les foyers mono parentaux et d'une manière générale les actifs, les motivations sont en premier lieu d'économiser du temps, pour le consacrer à d'autres activités. Ils veulent aussi, pour certains d'entre eux, se dégager des tâches administratives ou ne pas entrer dans une relation employeur/employé, du moins pour ceux qui utilisent le dispositif prestataire. L'attitude des femmes est déterminante. Elles ont de plus en plus de mal à concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle. Le recours aux services est un moyen pour elles de diminuer le stress, que ce soit à domicile ou sur le lieu de travail / proche du travail.

Aujourd'hui, les résultats de plusieurs enquêtes sont convergents. Pour que la demande se concrétise, il faut renforcer et démultiplier l'offre actuellement insuffisante. Certains cantons ou certaines villes ne sont pas couvertes par l'offre intermédiée prestataire ou mandataire. Et 4 millions de nos concitoyens envisagent de devenir utilisateurs ou usagers des services à la personne. Ces nouveaux consommateurs de services sont prêts à dépenser 5,3 milliards d'euros susceptibles de générer la création de 160 000 emplois en équivalents temps plein. De plus, les utilisateurs actuels envisageant de presque doubler l'utilisation de ces services (la consommation moyenne par foyer passerait de 83 euros mois à 152 euros mois), ce sont 150000 nouveaux emplois supplémentaires en équivalent temps plein qui seraient créés.

Il faut ajouter à cela la croissance naturelle constatée depuis dix ans de l'ordre de 30000 emplois équivalent temps plein par an. Par ailleurs, il faut préciser que ces chiffres ne prennent pas en compte la création de nouveaux services restant à inventer ou encore au stade embryonnaire et qui ne rentrent pas dans le champ légal des services à la personne, tels les services de conciergerie d'entreprise. Dès lors, on peut imaginer voir émerger de nouvelles activités auxquelles aujourd'hui personne ne songe. La société française connaissant une évolution dans ses comportements, conséquence des changements des systèmes de valeurs, il faut probablement s'attendre à un ralentissement de la croissance de l'emploi direct dont le poids relatif dans le secteur des services à la personne devrait diminuer et à un développement conséquent des dispositifs intermédiés, prestataires ou mandataires ou en mode « mise à disposition ». Ces dispositifs intermédiés correspondent bien à l'esprit et au comportement consumériste dominant alors que l'emploi direct suppose la gestion et la responsabilité directe du personnel.

En raison des dispositifs fiscaux, le travail au noir devient moins attractif pour une partie de nos concitoyens car il devient plus cher que le travail légal. En conséquence, il devrait diminuer. Ainsi, un des freins au développement du secteur, à savoir le prix élevé disparaît. Les deux autres qui sont la non connaissance de l'offre de prestation et la complexité pour entrer en relation avec un prestataire devraient également disparaître progressivement (c'est déjà le cas dans le domaine du soutien scolaire et des cours particuliers).

Il y a donc une place pour de nouveaux entrepreneurs, quelle que soit la forme juridique utilisée : entreprise, association, coopérative et l'objectif recherché.

## CHAPITRE INTRODUCTIF CE QU'IL FAUT RETENIR

**La population française évolue** sur les plans :

- démographique (natalité en hausse, vieillissement)
- sociologique (célibat et familles mono parentales, activité professionnelle féminine),
- financier, (rattrapage du pouvoir d'achat des actifs par les retraités).

Or, la France est en déficit de structures adaptées à ces problématiques (gardes collectives, services à domicile) : **un réel marché est né dans le secteur des services à la personne.**

Historiquement, ce secteur est né à la double initiative des acteurs sociaux et des pouvoirs publics dans une optique d'assistance aux personnes les plus fragiles puis de lutte contre le chômage.

Les acteurs intervenant sur le secteur sont très variés : personnes en mono-emploi, associations, CCAS, entreprises privées, etc.

De nombreux dispositifs (dont le CESU) organisent la solvabilisation des particuliers employeurs et, pour ceux relevant de la mission sociale des institutions publiques (handicap, garde d'enfant), l'exercice d'une concurrence **viable pour des entreprises privées** devient la norme.

Pour les particuliers, le **travail au noir** reste une réalité. Pour cette cible, le **marché potentiel est varié** en termes de métiers (entretien, repas, gardiennage-jardinage, assistance administrative, aide à domicile, linge) et de plus en plus stimulé par l'arrivée de nouvelles offres.

L'ensemble du secteur déclaré emploie plus de 2 millions de salariés recouvrant des réalités diverses (statuts, conventions collectives, formations).

Les perspectives de croissance du secteur sont fortes et structurelles : elles sont favorables à l'arrivée de nouveaux entrepreneurs. Les objectifs de celui-ci le sont aussi : **professionnalisation, développement de l'offre, sortie du travail au noir.**

## CHAPITRE I : UNE AVENTURE RATÉE

L'histoire d'une création et de son échec, inspirée de faits réels, veut mettre en garde contre les réflexions préalables insuffisantes lors de la création d'une entreprise de services à la personne.

Pierre, depuis cinq minutes, était pensif sur le banc de la Place Victor Hugo et devant lui des hommes en noir rentraient et sortaient du Tribunal de Commerce. Un quart d'heure plus tôt les larmes aux yeux, la gorge nouée, il avait entendu le Président du tribunal de commerce prononcer le jugement déclarant l'entreprise « Mon beau logis » en liquidation de biens et les dix-huit derniers mois lui revinrent à l'esprit. Tout avait commencé deux ans auparavant. Licencié par sa boîte qui fermait parce que la production était délocalisée, il avait refusé l'« outplacement » qu'on lui avait proposé et n'avait pas voulu utiliser les services de la cellule de reclassement. Il se voyait encore toucher ses 10000 euros d'indemnité de solde de tout compte.

D'abord, il avait voulu, comme on dit, prendre ses droits et puis le temps avait passé et le nombre de mois restant indemnisé par les Assedic filait très vite. Lui, le technicien en maintenance de machine à coudre n'avait jamais envisagé de se retrouver sur le carreau. Il avait « tilté » quand il avait lu dans la presse, en novembre 2004, que les services à la personne étaient un secteur où il y avait des besoins non satisfaits. Il avait suivi une formation à la chambre des métiers... Bof, très courte, sûrement trop courte...oui, la formation aurait dû être plus longue et puis « j'étais assez grand pour me débrouiller tout seul...j'ai quand même 20 ans d'expérience...j'suis connu... ».

Alors décidé, il s'est inscrit à la chambre des métiers comme entreprise artisanale. Le premier problème qu'il avait rencontré, c'était « à quel organisme consulaire s'adresser ? », sans compter le choix du bon code NAF et APE.

Lui aussi ne savait pas vraiment ce qu'il voulait faire. Il s'était occupé de sa grand-mère quand elle était devenue dépendante. Il aidait de temps à temps les voisins. Il entretenait son jardin et bricolait dans la maison qu'il avait en grande partie construite de ses mains. Il y avait aussi la garde d'enfants mais il ne sentait pas très bien ce type d'activité. Alors, quant à faire quelque chose... pourquoi ne pas tout faire... Il a donc créé une entreprise multi services.

Comme il savait tout faire... pas besoin d'embaucher ! Ce qu'il cherchait d'abord, c'était à créer son propre emploi. Il avait demandé à sa femme, un matin en se rasant, si elle était d'accord. Elle avait dit « oui ». Mais il avait bien senti qu'elle était réticente. Il avait alors insisté « Tu m'aideras ? ». « Bien sûr » avait-elle répondu. Quelques jours plus tard, il a démarré...

Avant d'aller s'inscrire, il avait fait un prévisionnel avec un copain comptable. Il n'avait pas obtenu l'ACCRE mais quand il avait eu la réponse de la direction du

travail, l'activité avait déjà commencé.... Et tant de paperasses qui ne servaient à rien. Pour trouver les clients, il pensait que cela serait facile. Il suffirait d'en parler aux voisins, de mettre des tracts dans les boîtes aux lettres, d'obtenir du Maire un petit encart publicitaire dans le bulletin municipal... c'est ce qu'il avait fait ! La publicité, dans les journaux gratuits où il n'y a que des petites annonces, n'avait rien donné pour trouver des clients. Par contre, elle lui avait amené un très grand nombre de courriers et d'appels téléphoniques émanant de personnes en recherche d'emploi.

Le résultat de ses actions de prospection n'avait pas été extraordinaire. En fait, c'est un copain qui était copain d'un journaliste du quotidien local qui lui a amené beaucoup de clients grâce à un article publié dans la feuille de chou locale. Et puis, le bon vieux système d'annonces chez le boucher et le boulanger avait donné de bons résultats. Il avait vite été débordé. Son répondeur téléphonique, car il avait quand même mis en place une ligne spéciale à son domicile, débordait de messages. Il avait du mal à y répondre et ne les consultait pas tous. Et quand certains, étonnés de ne pas avoir de réponse, venaient le voir chez lui...il était rarement là.... Et quand il était là, il avait autre chose à faire que de les recevoir... la paperasse...encore la paperasse....

D'une manière générale, en ce qui concernait le travail demandé : la tonte des pelouses, la pose des tringles à rideaux, le débouchage des lavabos, ne lui posaient pas trop de problème. Mais très vite, il avait dû embaucher du personnel pour répondre à la demande concernant le ménage. Ce fût la galère ! Aucun salarié ne restait. Il fallait sans arrêt recruter pour remplacer et il n'aimait pas ça. Il n'en avait jamais fait avant. Tous les mois, il y avait des réclamations pour les payes et la facturation. C'est vrai qu'il n'était pas un spécialiste. Il n'avait pas voulu, pour des raisons d'économies, embaucher de personnel administratif et a été vite débordé par tous les post-it sur lesquels il marquait au fur et à mesure ce qu'il ne fallait pas qu'il oublie.

Puis, les clients se sont mis à râler. Comme le travail était mal fait, ils ont très logiquement refusé de payer. Du coup, le banquier s'est inquiété avec son compte qui s'enfonçait dans le rouge.

De plus, il a été incapable de lui fournir des comptes quand il lui a demandé une situation financière. Et puis le personnel s'y est mis aussi. Des assignations au Conseil de Prud'hommes ont commencé à arriver, avec des réclamations exorbitantes. Le bouquet a été atteint quand l'URSSAF lui a réclamé, par une mise en demeure, les cotisations qu'il n'avait pas eu le temps de payer. Les clients se sont mis à partir. Quand on parlait du « Beau Logis », dans son dos, il entendait des ricanements.

A l'évidence, la notoriété n'était pas bonne. Enfin, sa femme qui lui avait dit qu'elle l'aiderait et qui n'acceptait pas de le voir, sans arrêt, nuit et jour, préoccupé et ne s'occupant plus de son foyer se mettait à faire la gueule. Elle manifestait sa réprobation en raison des horaires démentiels et des appels à « y'a pas d'heures ».

Il aurait fallu qu'il trouve un bon bricoleur pour le seconder ou un secrétaire comptable pour gérer la paperasse... mais ça coûtait cher. Il n'avait pas prévu ça. Encore fallait-il en trouver !



Les 10000 euros avaient fondu comme neige au soleil. Et comme il ne savait pas exactement ce qu'il gagnait, il avait peut-être probablement trop prélevé sur le compte de l'entreprise.

« Me voilà revenu à la case départ » !

« Bonjour Pierre » ».

Pierre sort de sa rêverie.

« Que t'arrive-t-il ? »

C'est Josette, la femme de son voisin, son camarade d'atelier de toujours. Il lui répond qu'effectivement, ça ne va pas et que le tribunal vient de le déclarer en liquidation de biens et que, pour lui, la faillite c'est le déshonneur. Josette s'assied :

« Tu n'aurais jamais dû créer une entreprise. Tu n'étais pas fait pour ça ! »

...Il n'était pas fait pour ça...mais personne ne le lui avait jamais dit...

Et elle poursuit : « Et le service à la personne, quelle idée »..... « Toi qui ne connaissais pas le domaine des services, qui n'avait jamais dirigé du personnel, qui n'avait jamais fait de gestion, tu aurais dû y réfléchir à deux fois avant de créer ton entreprise. »

« Je vais te faire une confidence. Au début on t'a appelé. Tu es venu et tu nous as mis quelqu'un pour garder les enfants un week-end parce qu'on était au mariage d'un neveu. Mais on ne t'a plus jamais rien demandé parce que tu nous as jamais envoyé, malgré nos demandes, l'attestation pour la réduction d'impôts ».

« Encore de la paperasse », se disait-il.

Mais c'est vrai qu'il n'avait pas voulu demander l'agrément préfectoral pour son entreprise, alors que tous ceux qui faisaient la même chose que lui avaient cet agrément.

Ils se lèvent tous les deux.

« Je rentre, tu m'accompagnes ?

Ils font chemin ensemble et poursuivent leur dialogue.

« Comment vas-tu faire ? As-tu droit aux Assedic ? »

« Je ne sais pas »

« Ce que je sais, c'est que pendant dix-huit mois, j'ai pu bénéficier du maintien de mon indemnisation. C'était bien. Rétrospectivement, j'ai le sentiment que ça m'a empêché de voir clair dans la gestion de mon entreprise. C'est quand les indemnités Assedic se sont arrêtées que j'ai commencé à m'intéresser à la gestion ».

Pierre est rentré chez lui.

Josette est rentrée chez elle.

Que fera-t-il demain ? Il ira s'inscrire à l'ANPE. Cette création n'aura été qu'une parenthèse dans sa vie. Mais, pense-t-il, j'ai appris des tas de choses, sur la gestion, le management et surtout que la création d'entreprise ne s'improvise pas et qu'il faut bien la préparer.

Cette histoire s'inspire de nombreux faits vus et vécus par de nombreux créateurs. Elle se veut être une parabole et illustre jusqu'à la caricature ce qu'il ne faut pas faire mais qui se produit encore trop souvent.

**TEMOIGNAGE DE CREATEUR**  
**Jacques Soussan, fondateur de Domaliance**

**Domaliance** a été créé en 1998 comme filiale du groupe DMMS, (dont la CDC possède directement et indirectement 20% du capital). Cette entreprise s'est, dès le départ, orientée vers les services aux particuliers. Elle rayonne aujourd'hui sur 55 départements et fait principalement du ménage, de la garde d'enfants, de l'aide aux personnes âgées.

Jacques Soussan, le fondateur, explique volontiers que l'activité a stagné aussi longtemps qu'il a voulu appliquer les règles et transposer l'organisation des entreprises de propreté qui constituaient l'activité principale d'origine de son groupe.

En fait, l'activité n'a commencé à décoller qu'à partir du moment où il s'est associé et a fait rentrer pour manager la structure, des dirigeants spécialistes du service à la personne. Pour lui, l'organisation, le management, le recrutement, la gestion du personnel, la relation client, les méthodes de vente sont différentes. Il n'y a selon lui que deux points communs très relatifs avec les métiers de la propreté : la finalité, les outils de contrôle de gestion et certaines techniques, mais pas toutes.

Les services à la personne ont des spécificités qui ne doivent pas être sous estimées. Les trois clés de la réussite de **Domaliance** sont:

- une approche « économie sociale » indispensable pour pouvoir dialoguer avec les pouvoirs publics et les autres acteurs,
- ne pas oublier que le secteur se situe dans un contexte d'économie administrée,
- faire des enseignes et des assistants des partenaires privilégiés pour le développement.

Aujourd'hui, après avoir réalisé une vraie révolution culturelle, l'entreprise progresse et gagne de l'argent qui est aussitôt réinvesti dans le développement.

## TEMOIGNAGE DE CREATEUR

Par Jean-Emmanuel Rodocanachi, fondateur de Les Petits Chaperons Rouges

### Quatre recettes de succès pour le monde de la petite enfance

#### 1- Les besoins et leur pérennité doivent être très précisément évalués

*Les services à la personne peuvent se décliner de plusieurs façons lorsqu'on touche à la garde d'enfant à l'extérieur du domicile :*

- plusieurs types d'établissement sont possibles : crèche collective, crèche familiale, crèche parentale, halte garderie, jardins d'éveil, crèche itinérante, micro crèches,
- plusieurs types d'agrément PMI existent : multi accueil, accueil régulier, accueil occasionnel, accueil d'urgence, accueil permanent,
- les tranches d'âge peuvent varier : accueil préscolaire, accueil périscolaire, accueil des enfants à partir de la marche,
- la taille et les caractéristiques de l'établissement différent : 20, 40 ou 60 berceaux, horaires élargis ou pas, spécificités pour l'accueil d'enfants porteurs de handicaps, repas préparés sur place ou non, espace de jeux extérieur disponible.

#### 2- L'ergonomie architecturale doit être au service de la pédagogie

*L'aménagement des locaux et le respect des normes d'hygiène et de sécurité conditionnent la vie au quotidien dans la structure. Cette phase doit donc être pensée avec des architectes spécialistes de la petite enfance :*

- des volumes agréables à vivre,
- une circulation simple et sur un même niveau,
- des sections par tranche d'âge (bébés, moyens et grands),
- des espaces de vie, de soins et de sommeil distincts,
- un univers calme, lumineux et chaleureux,
- un espace de jeux extérieur.

#### 3- Privilégier la qualité de l'éveil avant toute chose

*Une crèche doit être bien plus qu'un simple mode de garde, c'est un lieu d'accueil, d'écoute et d'échanges pour les enfants et leurs parents. Il s'agit de la première marche pour le jeune enfant avant son entrée à l'école maternelle :*

- mettre en place un projet pédagogique qui soit régulièrement enrichi et qui serve de fil conducteur,
- les équipes de puériculture doivent être parfaitement compétentes et sont garantes de la qualité de la structure,
- permettre à chaque enfant de s'épanouir à son rythme, et selon son caractère, tout en acceptant les règles et les codes de la vie en groupe,
- offrir aux enfants un vaste panel d'activités ludiques et motrices,
- encourager les parents à participer à la vie de l'établissement.

#### 4- Ne pas sous estimer l'implication nécessaire pour un bon fonctionnement au quotidien

*Comme tout établissement s'adressant à un public fragile et dépendant, une structure d'accueil du jeune enfant nécessite une grande rigueur de gestion :*

- travailler étroitement avec tous les partenaires : Caf, Cnaf, communes, conseil général, région, entreprises,
- bâtir un budget cohérent puis optimiser les recettes et maîtriser les charges,
- informatiser la structure,
- suivre régulièrement le taux d'occupation et le taux d'encadrement,
- ne jamais sacrifier la qualité.

## CHAPITRE I CE QU'IL FAUT RETENIR

Plusieurs points sont à ne pas négliger par un créateur potentiel d'entreprise dans le secteur des services à la personne :

- **Le secteur des services à la personne est un secteur particulier**, très marqué par les caractéristiques de l'économie sociale et fonctionnant sur un mode proche de celui de l'économie administrée : il est souvent impossible d'y plaquer des « recettes » développées dans d'autres secteurs de l'économie concurrentielle.
- **Une création d'entreprise se prépare à l'avance** : formation du créateur, définition claire de l'activité, des besoins auxquels elle répond et de leur pérennité formalisée dans un business-plan précis sont deux étapes souvent indispensables d'une création réussie.
- **La relation client et l'attention à la qualité de service offerte** ne peuvent être négligées, au risque d'un volume d'activité insuffisant, de refus de paiement ou encore d'une notoriété négative.
- **La gestion et l'administration** sont primordiales : dans le secteur des services à la personne, les fonctions de gestion (personnel, comptabilité, cotisations) et d'administration (respect des normes, agréments, ...) doivent être traitées avec une attention particulière et nécessitent l'embauche de personnel dédié à ces tâches.
- **Les ressources humaines** sont fondamentales dans un secteur à forte intensité de main d'œuvre : recrutement, formation, paie, management et processus de contrôle de la qualité doivent être intégrés au projet d'entreprise.

## CHAPITRE II : DES CHOIX INITIAUX CLAIRS

Avant d'engager les démarches concrètes d'une création, des choix fondamentaux sont à effectuer qui concernent le choix des activités à exercer, les formes d'exercice de ces dernières, le positionnement par rapport au marché, le champ géographique des activités, la clarification des objectifs, l'objectif économique, la création d'une marque ou le travail en marque blanche ou sous-traitance, enfin la structure juridique qui ne doit intervenir qu'en phase finale de réflexion.

S'engager dans le processus de création d'une entreprise de services à la personne suppose des choix initiaux clairs particuliers à ce secteur. Nous en relevons neuf fondamentaux :

- 1) - Le choix des activités
- 2) - Les formes d'exercice (mandataire, prestataire ou mise à disposition)
- 3) - Le positionnement qualitatif par rapport à la concurrence et les enseignements du marché
- 4) - Le champ géographique d'activité
- 5) - La définition des objectifs (création de son emploi, création d'une petite entreprise locale ou entreprise à ambition de démultiplication)
- 6) - Le choix de rentrer ou non dans le champ de la loi BORLOO sur les services à la personne
- 7) - Le choix entre une marque propre et une marque blanche (sous-traitance)
- 8) - La constitution d'un capital
- 9) - La structure juridique

### **1 - Le choix des activités**

Les « services à la personne » couvrent un champ d'activités extrêmement vaste, beaucoup plus large que la définition du champ donnant droit aux avantages sociaux et fiscaux de l'agrément. Ce dernier a été posé par la convention nationale pour le développement des services à la personne signée par tous les acteurs du secteur avec le ministre de la cohésion sociale le 22 novembre 2004. Nous la citerons in extenso :

« 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.

Les professions du service à la personne recouvrent à ce titre des activités et des métiers très diversifiés s'exerçant dans cinq grandes catégories de domaines :

- **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, conseil ponctuel en aménagement,...) ;
- **les services d'intermédiation** (conseil juridique ponctuel, assistance aux démarches administratives, aide à la recherche d'un logement,...) »

Cette définition avait recueilli un très large consensus. Elle n'a pas été retenue dans la réglementation ultérieure.

Aujourd'hui, le champ légal est défini par un décret du 29 décembre 2005 modifié par un décret du 14 mai 2007 (codifié à l'article D129-35 du code du travail devenu l'article D 7231- 1 du nouveau code du travail à compter du 1er mai 2008). Il liste précisément vingt et une activités centrées sur le domicile. Cette liste se décline comme suit :

1. Entretien de la maison et travaux ménagers
2. Petits travaux de jardinage
3. Prestations de petit bricolage dites « hommes toutes mains »
4. Garde d'enfant à domicile
5. Soutien scolaire et 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 effectuées à domicile
9. Assistance aux personnes âgées ou autres personnes qui ont besoin d'une aide personnelle à leur domicile, à l'exception d'actes de soins relevant d'actes médicaux
10. Assistance à 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 effectuées à domicile
14. Accompagnement des personnes âgées ou handicapées en dehors de leur domicile (promenades, transports, actes de la vie courante), à condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile
15. Livraison de courses à domicile, à la condition que cette prestation soit comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités effectuées à domicile
16. Assistance informatique et Internet à domicile
17. Soins et promenades d'animaux domestiques, pour les personnes dépendantes
18. Soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes
19. Gardiennage et surveillance temporaire, à domicile de la résidence principale et secondaire
20. Assistance administrative à domicile
21. Les activités qui concourent directement et exclusivement à coordonner et délivrer les services aux personnes mentionnées au premier alinéa appartiennent au champ des activités définies à l'article L.129-1 (devenu l'article L 7231-1 du nouveau code du travail applicable à compter du 1<sup>er</sup> mai 2008)

La réglementation a prévu de faire évoluer cette liste chaque année. En effet, les besoins et les comportements de nos contemporains évoluent.

Ainsi, à côté des services « agréés », se développent beaucoup de services non agréés. Parler de services à la personne, c'est aussi parler de lieux de vie autres que le domicile. Chaque personne active passe au mieux 12 heures par jour à son domicile dont 5 heures éveillées et conscientes. Le reste du temps est passé sur le lieu de travail, autre lieu de vie actuellement mal pourvu en services pour les salariés. A titre d'exemple,

- les conciergeries d'entreprise ou inter-entreprise sont en plein développement en France. Elles s'occupent de pressing, repassage, cordonnerie, coiffure, livraison du pain, lavage de voitures, massage de relaxation, réservation de billets de spectacles, réservation de restaurants, organisation de voyages, correspondant d'agence de voyage, ou encore permanence bancaire notamment au cœur de zones industrielles. Aujourd'hui, ces conciergeries ne rentrent pas dans le champ de la définition légale des services à la personne et donc ne bénéficient pas des règles fiscales spécifiques à ce champ (voir cependant article L129-13 du code du travail, concernant ce dont elles peuvent bénéficier).
- Les crèches ou halte-garderie réservées aux salariés d'entreprises adhérentes ne relèvent pas non plus de ce champ et cela ne les empêche pas de se développer rapidement en s'appuyant sur une autre réglementation. La liste légale pour les activités au domicile n'inclut pas non plus la coiffure, ce qui n'a pas empêché ce secteur de se développer fortement.

On peut aussi imaginer l'intégration dans la loi de nouveaux services, à partir de l'observation attentive des évolutions de la société. Une demande latente ne peut se concrétiser que si elle rencontre une offre. Il ne faut pas oublier que c'est l'offre qui crée la demande.

On ne saurait trop insister sur la nécessité d'avoir une offre cohérente par rapport à la clientèle visée. En effet, pour la plupart des clients : être un professionnel, c'est être un spécialiste. De plus, chaque activité exige des compétences, une organisation, un fonctionnement et des besoins de financements différents. C'est donc un choix fondamental.

Le meilleur exemple en est la société américaine SERVICEMASTER qui est le leader mondial des services à domicile. Pour chacune de ses activités, elle utilise une marque différente. Le plus souvent, elle a même créé une société dédiée : «Terminix» pour la lutte contre les termites, «Lawn Grass» pour le petit jardinage, «Merry Maid» pour le ménage, «Furniture Medic» pour la réparation de meubles et le montage de kits.

L'activité multiservices n'emporte pas spontanément l'adhésion d'un client potentiel.

Ainsi, l'offre d'une entreprise, qui ferait du soutien scolaire, de l'aide aux devoirs et de la toilette de personnes âgées dépendantes devrait développer des spécificités à chacune de ces activités.

A l'inverse, une offre « entretien de jardin », « homme toutes mains », « petit bricolage » est plus facile à présenter sous une même enseigne.

Mais l'offre exclusivement ciblée par catégorie (enfance, personnes âgées, handicapées, actifs) peut être plus mal perçue qu'une offre transversale axée sur la nature de l'activité (ménage, repassage, jardinage). Celle-ci peut apparaître plus technique et donc plus professionnelle qu'une offre ciblée sur la catégorie sociale ou démographique d'appartenance. Par exemple, certaines « catégories » (handicapés, personnes âgées) pourraient être choquées devant une offre spécifique qu'ils pourraient ressentir comme discriminante.

Par ailleurs, les besoins de services de back office souvent lourds génèrent naturellement le développement d'entreprises multiservices (qui généralement ont des marques ou visages différents).

## **2 - Les formes d'exercice**

L'exercice des activités au sein d'une structure peut être réalisé sous trois formes différentes :

- Mandataire
- Prestataire
- Mise à disposition

**Dans le mode mandataire**, l'entreprise n'est pas l'employeur de la personne qui réalisera l'activité au domicile du particulier. L'entreprise mandatée par le particulier joue un rôle de recruteur et/ou de gestionnaire. L'employeur est le particulier. C'est lui qui donne les instructions de travail.



Pour exercer sous forme mandataire, l'entreprise doit être agréée par le préfet sinon elle est passible du délit de marchandage puni par le code du travail.

Pour la commodité de cet exposé, on classera les mandats en 3 types, le mandat simple, le mandat intermédiaire, le mandat complet.

- *Dans le mandat simple*, le particulier confie à la structure le recrutement, ce qui suppose une analyse préalable et précise de la demande (quelles seront les tâches confiées et dans quel contexte seront-elles exécutées ?).

- *Dans le mandat intermédiaire*, le particulier demande en sus l'établissement du bulletin de paye et des déclarations à l'URSSAF.

- *Dans le mandat complet*, la structure réalise, par délégation de l'employeur, l'ensemble des opérations administratives, jusqu'au paiement du salaire et des charges sociales.

Il faut noter que certains estiment qu'il est délicat de recourir au « système mandataire » dans le cas de son utilisation par des employeurs personnes âgées dépendantes, dont certains considèrent qu'elles ne sont pas toujours capables d'exercer une responsabilité d'employeur, d'organisation, de suivi et de contrôle des activités confiées. Par contre, il apparaît assez bien adapté d'une part au soutien scolaire où l'enseignant est autonome dans l'organisation de l'activité d'autre part à la garde d'enfants en l'absence des parents pour des raisons identiques.

**Dans le mode prestataire**, comme dans le mode mise à disposition, c'est la structure qui est l'employeur du personnel. On distinguera deux modes prestataires : le mode prestataire de réalisation et le mode prestataire de mise à disposition.

- *Dans le mode prestataire pur appelé aussi prestataire de réalisation*, les instructions et le programme de travail sont donnés par la structure employeur qui est responsable de leurs réalisations. Une même structure peut exercer les trois modes d'activités concomitamment à condition d'être agréée pour chacun des modes d'exercice.

Le mode prestataire de réalisation suppose la signature d'un contrat de prestation de services définissant précisément les travaux à réaliser et leur fréquence. Cette activité peut être exercée en dehors de tout agrément préfectoral sauf s'il s'agit de garde d'enfants de moins de trois ans ou de soins non médicaux (lever, coucher, habillage, toilette, aide à la prise des repas) apportés à des personnes handicapées ou âgées de plus de 60 ans. Néanmoins, le créateur aura tout intérêt à disposer de l'agrément préfectoral même s'il n'est pas obligatoire pour bénéficier des avantages de ce dernier et en faire bénéficier ses clients.

En général, le programme de travail est défini dans un cahier des charges annexé au contrat de prestation de services (ex : essuyage des plinthes une fois par mois ; essuyage des dessus d'armoires une fois par trimestre ; lavages des vitres tous les deux mois ; aspiration de la moquette sur les zones de passage une fois par semaine, aspiration totale de la moquette une fois par mois ; essuyage hebdomadaire des bibelots, etc....)

- *La mise à disposition* n'est qu'une variante du mode prestataire. En effet, dans ce mode de fonctionnement, le cadre du travail est défini d'une manière générale. Les instructions et le programme de travail sont donnés par l'utilisateur et non pas par la structure employeur. La mise à disposition n'est possible que pour les

structures agréées par le préfet au titre des services à la personne. En effet, en dehors de cet agrément, le mode mise à disposition s'apparente au fonctionnement d'une entreprise de travail temporaire et là encore, comme pour le mode mandataire, l'exercice de l'activité, hors agrément ou hors statut du travail temporaire, est passible du tribunal correctionnel.

On signalera que certaines entreprises de travail temporaire généraliste ont créé des filiales spécialisées dans les services à la personne qui sont agréées par la Préfecture et pratiquent la mise à disposition dans le double cadre de la réglementation du travail temporaire et de celle des services à la personne.

Le mode prestataire, sous ses deux formes, est plus exigeant en capitaux que le mode mandataire mais permet un meilleur contrôle de la prestation rendue (en dehors des actions spécifiques où l'intervenant est par nature autonome comme le soutien scolaire).

### ***3 - Le positionnement qualitatif***

La plupart des créateurs est confrontée à des résultats contradictoires de leurs études de marché. D'un côté, les municipalités, les conseils généraux indiquent que l'offre est suffisante et fait face à la demande, du moins en ce qui concerne les personnes âgées et le secteur de la petite enfance, publics qu'ils connaissent pour intervenir auprès d'eux.

D'un autre côté, les études faites auprès de nos concitoyens laissent apparaître une forte demande d'une offre nouvelle. C'est cette demande d'offre nouvelle qu'il faut qualifier. La structure socio culturelle et la pyramide des revenus sont des indicateurs essentiels. Surtout lorsque l'on sait (toutes les études le montrent) que l'élasticité demande/prix est très élevée. La hausse ou la baisse du volume de la demande est étroitement corrélée à celle du prix pratiqué.

Ainsi, le nombre de foyers imposables sur la zone de chalandise, de foyers mono parentaux, de foyers bi-actifs, de personnes âgées et de jeunes enfants sont des indicateurs essentiels. Les informations sur ce point peuvent être obtenues auprès de l'INSEE ou de la Direction départementale des impôts. Il semble que les foyers disposant de moins de 2300 euros de revenus, hors aides, n'utilisent pas ou de manière très ponctuelle et limitée les services à la personne. Par contre, contrairement à un certain nombre d'idées reçues ce ne sont pas les plus hauts revenus qui sont généralement les plus utilisateurs des structures de services à la personne. Cette question est d'ordre culturel et éducationnel. Pour des raisons de pré-supposé culturel de nature sociale, ces concitoyens à hauts revenus optent souvent pour l'emploi direct. Néanmoins, on assiste à une diversification des modes d'utilisation : emploi direct ou utilisation de prestataires (entreprises ou associations selon les secteurs d'activités).

La qualité doit toujours exister sous peine de perdre son client. La pratique d'un prix élevé en direction du client, si elle paraît plus difficile à vendre, oblige l'entreprise à justifier chaque jour qu'elle est meilleure que la concurrence. Mais cette situation permet à la structure et à son encadrement d'être plus exigeants avec le personnel, de mieux le former, de mieux le payer et de le fidéliser avec un management adéquat.

La plus grosse difficulté dans un positionnement qualitatif est de développer un marketing adapté aux objectifs, un argumentaire et un comportement qui permettent de vendre au prix décidé par l'entreprise.

#### ***4 - Le champ géographique d'activité***

Toute entreprise, quelle qu'elle soit, se situe dans un territoire. Ce territoire est à dominante soit urbaine soit rurale.

Dans un territoire rural, il faut au moins 15 000 habitants pour pouvoir créer une structure viable. Cette structure sera petite avec trois ou quatre salariés et le dirigeant sera lui-même, en partie, opérationnel. Les coûts des transports et les temps de déplacements dans cette configuration sont beaucoup plus élevés et la rentabilité est moindre, parce que sauf exception, les revenus moyens en zone rurale sont moins élevés qu'en zone urbaine et la sensibilité au prix des services en est exacerbée.

L'activité en zone urbaine sera moins dispersée et la rentabilité en sera, souvent, meilleure. En zone urbaine, une population imposable de 10 000 habitants peut suffire pour créer une structure qui atteindra au bout d'un an un effectif de 10 à 12 salariés en équivalent temps plein. Il vaut mieux souvent couvrir un champ plus étroit avec une forte densité d'implantation qu'un champ géographique très large mais peu peuplé.

Dans une grande ville, le marketing pourra être plus ciblé par quartier en fonction du type d'habitat, de revenus ou d'habitants (ex : une société faisant de l'entretien de jardin ciblera plutôt des zones pavillonnaires ou résidentielles ou encore une société faisant des entrées et sorties d'écoles ciblera les zones habitées par des jeunes couples bi-actifs).

Ce type d'information est disponible auprès de l'INSEE, par l'exploitation notamment des données des recensements. Certaines sociétés spécialisées dans les études de marché peuvent fournir, contre paiement, des données chiffrées.

Les directions départementales des impôts peuvent également fournir des chiffres sur le nombre de foyers imposables et leur répartition par tranche de revenu, la structure du ménage (foyer bi-actif et nombre d'enfants en moyenne) dans une zone géographique déterminée.

L'étude des concurrents potentiels dans l'espace géographique choisi est indispensable pour affiner le projet : leur notoriété, leur stratégie, leur rentabilité, leur champ technique large ou spécialisé d'activité, leur positionnement qualitatif et en terme de prix de vente, leur poids économique sur le secteur géographique.

#### ***5 - La définition des objectifs***

La définition des objectifs fait partie des choix fondamentaux à réaliser au moment de la décision d'étudier un projet de création de structure.

- Désespérées face à la difficulté de retrouver un emploi, des personnes de tous âges en fin d'indemnisation de chômage envisagent de créer leur entreprise. La presse s'étant largement fait l'écho du fait que le secteur des services à la

personne était porteur d'emploi, un nombre important parmi eux envisage de créer une entreprise dans ce domaine sans vraiment savoir ce dont il s'agit. Les plus nombreux, peu qualifiés, habitués à des tâches d'exécution pendant de nombreuses années cherchent d'abord à créer leur propre emploi.

Il faut les amener à réfléchir sur ce qu'est une entreprise et surtout sur « le process » du service.

Au terme de cette réflexion, beaucoup abandonneront et certains persisteront.

- Pour certains, disposant de peu de moyens financiers, et prenant des risques personnels élevés, la meilleure stratégie consistera à tester leur idée.

Pour ce test, trois possibilités existent :

- soit s'installer dans une couveuse d'entreprise, dans le cadre d'un contrat d'appui à la création d'entreprise
- soit utiliser le chèque emploi service universel et être salarié des particuliers,
- soit entrer dans une coopérative d'activités et d'emploi agréée « services à la personne ». C'est un excellent moyen pour tester sa capacité à trouver des clients et sa compétence à réaliser des prestations de service à la personne. En effet, cette manière de procéder met en situation d'indépendance et d'autonomie et oblige à savoir s'organiser, sans nécessiter de gros moyens financiers.

- D'autres porteurs de projets souvent plus jeunes, diplômés d'enseignement supérieur, ou bien des cadres ou agents de maîtrise, auront l'ambition de créer une véritable entreprise à structure de management, dont ils seront les « managers ».

- D'autres enfin, ont une ambition dès le départ beaucoup plus vaste. Leur projet vise à être démultiplié sur tout le territoire après une phase de test destiné à valider le modèle économique.

Les moyens financiers, techniques et humains de ces approches seront différents, dès le départ.

Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre VII.

Certains créateurs peuvent avoir pour objectif la réinsertion de personnes en difficulté. Ils opteront dans ce cas pour des structures particulières réglementées par le code du travail, l'A.I. (association intermédiaire) et l'E.I. (entreprise d'insertion) ou relevant du statut des SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif).

Cet objectif peut être poursuivi par des porteurs de projets d'entreprises dites « classiques » qui peuvent avoir la volonté de faire jouer ce rôle d'intégration sociale et professionnelle à leurs entreprises, dans le cadre de leurs activités soit directement soit par des partenariats avec des A.I. ou des E.I.

## ***6 - Rentrer ou non dans le champ de la loi « développement des services à la personne »***

La liste des activités de services à la personne a été développée dans un chapitre précédent. Certaines de ces activités peuvent rentrer dans le champ de la réglementation des services à la personne avec les avantages fiscaux et sociaux qui

y sont attachés. D'autres ne peuvent en aucune manière, dans le cadre actuel de la réglementation, entrer dans ce champ.

Certains créateurs souhaitent exercer des activités dont certaines rentrent dans le champ de la loi « développement des services à la personne » et d'autres pas.

Compte tenu de la réglementation en vigueur, s'ils veulent être agréés, il leur faudra créer deux structures : l'une qui accueillera les activités rentrant dans le champ de l'agrément, l'autre les activités qui ne rentrent pas dans le champ de l'agrément (voir l'annexe 9 sur les règles d'obtention des agréments).

Il faut préciser que certaines activités sont interdites sans agrément : la garde d'enfant de moins de trois ans, les soins non médicaux auprès de personnes âgées dépendantes ou handicapées.

Enfin, l'agrément suppose de se conformer à certaines règles et à fournir des déclarations mensuelles et un rapport annuel à la Direction départementale du travail. Certains y sont récalcitrants. Ils se privent pourtant d'avantages concurrentiels conséquents : TVA à 5,5% au lieu de 19,6%, exonération des charges sociales patronales de sécurité sociale jusqu'à hauteur du SMIC, le bénéfice pour leurs clients de la réduction ou du crédit d'impôt sur le revenu de 50% pour les factures payées par eux (dans les limites d'un plafond de dépenses fixé par la loi à 1830 € par an); la possibilité d'être payé avec le CESU pré financé. On notera (mais c'est un cas particulier) que les crèches peuvent être payées avec des CESU préfinancés bien qu'elles ne rentrent pas dans le champ de l'agrément.

Dès lors, il devient évident que pour les activités susceptibles d'être agréées l'entreprise à tout intérêt à demander l'agrément.

Les porteurs de projet d'AI ou d'EI spécialisées dans les services à la personne se reporteront utilement aux dispositions particulières du code du travail régissant ce type de structure dont l'objet principal est la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi. Elles disposent d'une réglementation spécifique mais il faut attirer l'attention sur les exigences de qualité que le client fait peser sur elles qui sont les mêmes quelle que soit la structure juridique ou ses objectifs. Le législateur a introduit, dans la réglementation des services à la personne, des dispositions particulières les concernant. Elles sont dispensées de l'obligation d'avoir une structure dédiée aux services à la personne si, toutefois, elles tiennent une comptabilité séparée pour les activités relevant des agréments qu'elles possèdent.

## **7 - Marque propre et marque blanche**

Il s'agit là encore d'un choix tout à fait fondamental. Il convient d'en déterminer les avantages et les inconvénients :

- L'entrepreneur qui choisit de travailler sous sa *marque propre* devra choisir avec soin le nom de l'entreprise ou de sa marque commerciale. De plus, le fait de travailler sous sa propre marque lui permet de développer une politique commerciale et une stratégie marketing. Ceci a évidemment une incidence importante sur les coûts du démarrage. En effet, il n'est pas rare que les dépenses commerciales, tracts, affichages, documentation commerciale, etc, représentent 10% du chiffre d'affaires de la première année.

- Par contre si le créateur travaille en *marque blanche* (c'est à dire sans mettre en avant son enseigne et son entreprise), l'effort commercial sera moindre puisqu'il travaillera comme un sous traitant pour des donneurs d'ordre qui l'auront référencé et l'avantage sera d'espérer un accroissement de clientèle ; mais le risque est élevé d'être un simple sous-traitant et de ne pas « posséder » sa clientèle.

Les deux tendances existent et peuvent se conjuguer : ceux qui travaillent sous leur propre marque peuvent aussi être prestataires pour des assistants (Europe Assistance, Mondial- Assistance, Axa-Assistance, Fidélia, etc...), des compagnies d'assurances, des enseignes, des émetteurs de CESU. Cette activité peut représenter, parfois, 20 voire 30% de leur activité au bout de deux à trois ans d'exercice.

Là encore, les termes de leur contrat de prestation de services seront essentiels pour ne pas perdre leur autonomie.

### **8 - Constitution d'un capital**

Certains créateurs, surtout dans le secteur des services à la personne, pensent que la notion de capital est tout à fait accessoire ; ils oublient que créer une entreprise, c'est se constituer un capital sur le long terme et que ce capital a une valeur.

Cette construction d'un capital ne peut se faire que pour des activités qui équilibrent au moins leur compte et si possible auto financent leur développement. Le salaire au démarrage pourra être très faible tant que le point mort n'aura pas été atteint. C'est grâce à un effort de longue haleine que se construit chaque jour le capital.

### **9 - Structure juridique**

Le choix de la structure juridique interviendra, en fin de parcours, La structure juridique n'est qu'un élément parmi d'autres, elle définit le cadre légal de l'exercice de l'activité.

Les créateurs hésitent souvent entre sept possibilités : l'entreprise individuelle et/ou la profession libérale, l'EURL ou la SARL, la société coopérative de production (Scop)-voire la société coopérative d'intérêt collectif (Scic)- et l'association.

- En matière d'entreprise individuelle, il n'y a pas de règles particulières aux services à la personne. Il faut signaler que certaines activités peuvent être exercées sous forme de profession libérale (ex : garde malade, soutien scolaire et cours particuliers, etc.).

- De même, il n'y a pas de règles particulières au secteur pour créer une EURL, une SARL., une S.A. ou une S.A.S.

En créant une entreprise individuelle ou en optant pour une société dans laquelle il sera majoritaire, le créateur en gardera la maîtrise. Personne ne pourra le licencier

et il pourra, au moment qu'il jugera opportun, vendre son entreprise et récupérer un capital, fruit de son travail.

La structure juridique « entreprise » présente de nombreux avantages : elle est souple dans son fonctionnement au quotidien. Elle est réactive. Elle s'adapte bien au client, à sa demande ou à ses besoins Et, parce que sans client, elle n'existe plus, elle privilégiera la qualité de service.

Contrairement à certaines idées reçues, il faut signaler que les entreprises peuvent souvent prétendre à des aides publiques sous forme de garanties de prêts, d'exonération ou d'abattement de certaines taxes ou impôts. Parfois elles bénéficient de la mise à disposition de locaux par les collectivités territoriales.

- La société coopérative de production (Scop) développe une autre façon d'entreprendre : il s'agit d'une entreprise collective (il faut au moins être deux) dans laquelle chaque coopérateur apporte une part de capital social, constituant ainsi un apport en fonds propres. Une part des bénéfices réalisés par l'activité est mise de côté pour assurer la pérennité de l'entreprise : il s'agit de réserves dites « impartageables ». Le fait d'être coopérateur offre cette double particularité d'être à la fois patron et salarié de son entreprise. Créer une Scop suppose donc d'avoir le goût d'entreprendre à plusieurs et d'accepter une répartition des bénéfices décidée collectivement. Il s'agit davantage de créer son outil de travail que de vouloir faire du profit personnel. Ceci n'empêche pas, bien sûr, d'assurer la viabilité de l'entreprise, de se développer comme n'importe quelle entreprise et de viser à dégager des bénéfices.

- Une association est aussi facile à créer qu'une entreprise. Elle est soumise aux mêmes règles que les autres acteurs de l'économie dès lors qu'elle vend des produits ou services dans les mêmes conditions que les organismes à but lucratif. La non lucrativité d'une association ne l'empêche pas de faire des résultats positifs. Une des différences avec une entreprise sous forme de société, c'est que le résultat ne peut être distribué. Les réserves sont indivisibles et appartiennent à la collectivité des membres. Les associations peuvent recevoir des subventions et des aides. Dans une association, le conseil d'administration porte la responsabilité de la structure. Les décisions importantes sont le plus souvent collectives.

Certains pensent aussi à l'A.I. (association intermédiaire) ou l'E.I. (entreprise d'insertion) qui ne sont pas des structures juridiques particulières : ce sont des associations ou des entreprises de type SARL par exemple mais qui relèvent de dispositions particulières du code du travail.

Ce n'est qu'une fois ces choix effectués qu'il est possible de commencer à construire un modèle économique et organisationnel.

**TEMOIGNAGE DE CREATEUR**  
**Stéphanie Cardot, fondateur de TO DO TODAY**

TO DO TODAY a été créée en septembre 2001, autour de l'idée de servir la personne où qu'elle se trouve. Ainsi, en sus des services à domicile (Intendance et prise en charge de l'entretien de résidences principales et secondaires à Paris et en régions), TO DO TODAY a le premier développé des services à la personne rendus sur le lieu de travail (par le biais de Conciergeries d'entreprise) et à proximité de celui-ci (halte garderies d'entreprise).

En matière de Conciergerie, TO DO TODAY sert avec succès de nombreuses entreprises (PME et grands groupes) aux profils très différents (luxe, grande distribution, industrie, services...), en région parisienne et en régions.

La Conciergerie d'entreprise répond à une double attente : celle des entreprises qui souhaitent attirer et fidéliser leurs talents en apportant à leurs salariés des solutions pratiques pour équilibrer leurs vies privée et professionnelle, celle des particuliers qui ont besoin de pouvoir se décharger des corvées quotidiennes sur une équipe stable et de qualité.

Cette double clientèle impose des modes opératoires sophistiqués, pour garantir aux entreprises et à leurs collaborateurs un niveau de qualité et de sécurité optimales.

Ainsi, les facteurs clés de succès dans ce métier du service B to B to C sont les suivants :

- Pour répondre aux objectifs stratégiques des entreprises, il est indispensable de pouvoir concevoir une offre de service sur mesure, différente en fonction des attentes, des profils de populations à servir, des orientations RH... Pour ce faire, il faut une parfaite compréhension du monde de l'entreprise et de ses codes.
- Pour gérer de façon sécurisée le service, il faut investir dans un outil à quatre dimensions: un volet juridique et fiscal lourd, un outil informatique propriétaire qui permette notamment de garantir la traçabilité de l'ensemble des prestations, une police d'assurance qui permette de se substituer en responsabilité aux différents intervenants (pressing, cordonnerie, etc.), un système qualité de type ISO 9001 version 2000.
- Pour garantir l'exécution, il est indispensable de recruter, former et contrôler des équipes de qualité, au sens du service éprouvé, dotées d'expériences préalables réussies dans le domaine du service aux entreprises.

Contrairement aux idées reçues, ce type de service est très lourd à mettre en œuvre, et ne peut s'accommoder de systèmes « bricolés » : la Conciergerie ne peut se confondre avec une simple mise en relation entre des salariés et des prestataires.

En très fort développement, alors même que ces services ne relèvent pas de l'article L 129-1 du Code du Travail (devenu L 7231-1 suite à la recodification du code du travail) et sont exclus des avantages fiscaux offerts aux entreprises, les services aux salariés permettent, sur chaque site, de toucher immédiatement des centaines, voire des milliers de personnes, qui passent justement davantage de temps hors de chez elle qu'à leur domicile. Ils constituent donc un marché à très fort potentiel.

Par leur nature même, les services aux salariés sont fortement créateurs d'emplois, à plein temps, et très qualifiants, car devant répondre à un niveau d'exigence en ligne avec les attentes des entreprises et des particuliers.



**TEMOIGNAGE DE CREATEUR**  
**Gabriel Martin-Pacheco, fondateur de Menage.fr**  
Services à la personne : halte aux idées reçues

J'ai créé et développé MENAGE.FR en luttant contre de nombreux préjugés et idées reçues sur le secteur.

*Idée reçue n° 1 : tout le monde peut être intervenant à domicile*

*« C'est vrai tout le monde ou presque sait faire du ménage ou garder des enfants. »*

FAUX - Il faut à la fois une compétence établie et surtout être digne de confiance. Chez MENAGE.FR, seuls 5% des candidats sont embauchés !

*Idée reçue n° 2 : c'est un simple travail de mise en relation*

*« Vous prenez un intervenant, vous le placez chez un client et hop le tour est joué. »*

FAUX - Il y a un vrai travail de suivi et de gestion des clients et des intervenants ; les problèmes sont nombreux et récurrents et tout cela nécessite un bon logiciel de CRM (abrégé en anglais pour : système de gestion de la relation clients).

*Idée reçue n° 3 : les services à la personne (ou à domicile) sont un « marché unique »*

*« Je vais créer ma boîte de services à domicile. J'y ferai du ménage, de la garde d'enfants, des cours à domicile et peut-être un peu de bricolage ou d'aide aux personnes âgées. »*

FAUX - Il y a dans les services à la personne de nombreux marchés de taille et de nature très différentes. L'oublier serait suicidaire et amènerait l'entrepreneur à un échec certain. En effet, qu'y a-t-il de commun en terme de cible et de processus de recrutement, de gestion client et intervenant, de marketing ou de système d'information entre une prestation de ménage et un cours de mathématiques pour un élève de seconde ?

*Idée reçue n° 4 : les services à la personne sont le nouvel eldorado*

*« Tout le monde en parle, le marché est énorme, la concurrence encore faible et je peux démarrer avec 15000 ou 20000€, alors je fonce ! »*

FAUX - Les services à la personne sont des métiers difficiles. Difficultés de recrutement, coûts marketing élevés, faible niveau de facturation et de marge, concurrence exacerbée, seuls les meilleurs survivront et se développeront !

Entrepreneurs, éloignez-vous de ces quelques idées reçues, préparez bien votre projet et vous mettrez le maximum de chance de réussite de votre côté.

## CHAPITRE II CE QU'IL FAUT RETENIR

S'engager dans le processus de création d'une entreprise de services à la personne suppose des choix initiaux clairs et particuliers à ce secteur :

- **Choix des activités** (services à la famille, santé à domicile, vie quotidienne, cadre de vie, intermédiation ; activité agréée ou non). Il est conseillé de concevoir son offre par service plutôt que par public visé.
- **Forme des activités** (mandataire, prestataire ou mise à disposition)
- **Positionnement qualitatif** (études de marché, marketing, prix, comportement, qualité)
- **Champ géographique** (urbain, rural, concurrents potentiels)
- **Définition des objectifs** (création de son emploi, création d'une petite entreprise locale ou entreprise à ambition de démultiplication)
- **Choix de rentrer ou non dans le champ de la loi « développement des services à la personne »** (activités, structuration, gouvernance)
- **Choix entre une marque propre et une marque blanche** (sous-traitance)
- **Constitution d'un capital**
- **Structure juridique**

### CHAPITRE III : LA NÉCESSAIRE COHÉRENCE

**Il s'agit d'une invitation à la réflexion sur la cohérence du projet en lui-même et par rapport à la personnalité du porteur de projet.**

Deux types de cohérences doivent être distingués.

Une cohérence externe et une cohérence interne. Nous regarderons successivement d'une part

- 1 - La cohérence entre les compétences qu'exigent le projet et le profil du créateur
- 2 - La cohérence interne notamment entre les moyens financiers nécessaires et la dimension du projet, entre les activités, entre les aspects ressources humaines, juridiques, commerciaux, organisationnels, entre l'offre et les méthodes commerciales

1 - Dans le domaine des services à la personne plus encore que dans les autres domaines, le profil du créateur devra être en adéquation parfaite avec les compétences qu'exige le métier : la rigidité, l'absence d'écoute, le refus de considération de l'autre et de respect sont incompatibles avec le secteur des services à la personne.

Pour exercer ce métier, la plus grande qualité nécessaire est probablement l'empathie. Nous y ajouterons le leadership, l'organisation méthodique, la capacité à s'entourer, le fait de savoir recruter et de solides connaissances en droit du travail et en gestion des ressources humaines.

Ainsi, comme pour tout chef d'entreprise, il faut de la rigueur. Dans un secteur où les marges sont le plus souvent très serrées, il faut être précis. Les services à la personne sont, pour la plupart des entreprises, des métiers de centimiers. La vigilance doit être de tous les instants en matière de gestion.

2 - La plupart des créateurs sont trop optimistes dans leurs prévisions et voient souvent leur business model s'effondrer, les moyens financiers dédiés n'étant pas suffisants.

On rencontre aussi des créateurs sans moyens financiers avec des projets pharaoniques. L'irréalisme du porteur fait craindre pour la solidité du projet. Inversement, mais cela est plus rare, on voit des projets modestes avec des moyens financiers conséquents. C'est moins grave mais tout aussi dangereux car cela incite à une moindre maîtrise des coûts et à des dépenses inconséquentes.

En matière de cohérence interne, nous avons déjà signalé l'importance de la cohérence des activités entre elles et les incohérences à éviter par exemple entre jardinage et aide administrative ou encore entre « homme toutes mains » et aide aux devoirs. Nous ajouterons les risques d'écart entre les intentions et la réalité. La tentation est souvent grande de promettre pour faire plaisir ou augmenter son chiffre d'affaires. Il n'y a rien de pire pour se déconsidérer et perdre un client que de ne pas pouvoir tenir ses promesses. Pierre Bellon, le fondateur de SODEXHO a utilisé au démarrage de son entreprise un adage qui était consigné sur une petite

carte, en possession de chaque collaborateur : « Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit ». La cohérence, c'est aussi l'équilibre et la complémentarité entre les différents aspects de l'entreprise. L'absence de dimension commerciale ne peut pas être compensée par une gestion méticuleuse des ressources humaines. La gentillesse et l'esprit de service ne doivent pas être confondus avec le laxisme et l'absence de rigueur, comme c'est souvent le cas. Bien au contraire, c'est pour pouvoir conserver et développer un véritable « esprit de service » qu'il faut être rigoureux et veiller à faire appliquer les règles de fonctionnement de l'entreprise et les procédures qu'elle a choisies.

L'entreprise est un tout indissociable. C'est encore plus vrai dans une entreprise de services à la personne.

**TEMOIGNAGE DE CREATEUR**  
**Roland Tricot, fondateur de Mulot Declic**

Mulot Déclic est une société proposant des services d'installation, formation et dépannage informatique à domicile.

Le succès de Mulot Déclic vient d'un souci profond de la qualité de service et de la satisfaction client, et ce dès la prise de contact par téléphone où les besoins du client sont écoutés et analysés pour choisir l'intervenant le plus compétent jusqu'au suivi de la satisfaction du client après l'intervention, en passant bien sûr par des procédures pour assurer la qualité même de l'intervention, notamment avec un support technique central si l'intervenant est bloqué.

Grâce à cette satisfaction, nos clients parlent de Mulot Déclic, nous amenant de nouveaux clients. De plus, ils nous voient comme des accompagnateurs à domicile et rachètent nos services ce qui permet d'amortir le coût élevé d'acquisition par client.

**TEMOIGNAGE DE CREATEUR**  
**Pascal Richard, fondateur d'Animado**  
**(promenade, garde et entretien d'animaux.)**

A 40 ans, je travaille comme un fou, roule en voiture de sport, incapable de faire cuire un œuf.

A 50 ans, après un divorce, une forte dépression survient qui entraîne des soucis professionnels. Je roule en vélo et deviens un spécialiste du changement de litière du chat et de la ballade du chien, en créant Animado

Sortir du RMI fut, au départ, le motif de la création d'Animado.

J'attribue la bonne marche de ma « petite entreprise » à plusieurs facteurs :

- le hasard des rencontres avec des hommes et des femmes de valeur,
- le dialogue de confiance avec les organismes sociaux, les services fiscaux,
- la chance (tout le monde en a, mais encore, faut-il la saisir),
- la froideur du banquier qui, paradoxalement, m'a aidé,
- le bon sens,
- une organisation rigoureuse,
- l'action en dehors des sentiers battus,
- quelques chiffres réalistes calculés faisant office de business-plan.

Au-delà, ce sont surtout le travail opiniâtre, la persévérance, le souci permanent du contact humain, du respect de la parole donnée, du respect des clients, du respect des animaux, l'obsession de la qualité qui ont fait le succès de ma petite entreprise.

A 64 ans, expérimenté d'un cancer, philosophe, je démarre, sous forme de franchise ou d'un dispositif lui ressemblant le développement et la démultiplication du concept que j'ai construit.

**CHAPITRE III**  
**CE QU'IL FAUT RETENIR**

Le projet doit assurer une cohérence entre :

- les **compétences** qu'exigent le projet et le profil du créateur (empathie, leadership, rigueur)
- les **moyens financiers** nécessaires et :
  - la dimension du projet
  - les activités
  - les aspects ressources humaines
  - les aspects juridiques
  - les aspects commerciaux
  - les aspects organisationnels
  - l'offre et les méthodes commerciales

## CHAPITRE IV : UN CLIENT CONQUIS ET FIDÉLISÉ

Ce chapitre veut apporter une aide à la conception du dispositif commercial et de vente. Il aborde les questions du positionnement et de la gamme de services, de la fixation du ou des prix, des méthodes de vente et de distribution du service. Il traite non seulement de la communication de l'entreprise et de ses moyens mais aussi du process de concrétisation d'un client et des moyens à mettre en œuvre pour le fidéliser

Avant de fidéliser un client, il faut d'abord le conquérir.

Cette conquête passe par des étapes inévitables qui sont la conséquence du « marketing mix ». Celui-ci est constitué de six éléments : un positionnement et une gamme de services, un prix, un système de distribution, un dispositif de communication, un « process » de concrétisation des clients, des outils de fidélisation.

### **1 - Positionnement et gamme de services**

La clientèle étant diverse, il est souhaitable d'avoir une gamme d'offre diversifiée. La nouveauté d'une offre suscite l'intérêt surtout si elle se démarque fortement des opérateurs déjà présents sur la zone géographique d'activité.

Le concept de « package de service » incluant plusieurs aspects est fréquemment utilisé avec l'expression « tout compris » en détaillant ce qui est « compris ». D'autres optent pour une offre faciale à tiroirs. Le client choisit dans un menu, très détaillé et souvent un service en amène un autre.

On voit souvent des entreprises proposant des abonnements basiques, confort, cocooning, sérénité, luxe, avec des prix en rapport. Cette gamme de prix diversifiés s'incarne dans des prestations de plus en plus raffinées, effectuées par un personnel de plus en plus compétent et de plus en plus productif (ex : amidonnage de col cassé pouvant être réalisé par un employé dans le cadre d'un abonnement luxe alors qu'un repassage d'un col italien pourra être effectué par un opérateur dans le cadre d'un abonnement basique).

Le positionnement est illustré par le prix haut de gamme ou bas de gamme mais aussi par la présentation du personnel et de tous les documents ou supports créés par l'entreprise. Ils doivent, tout comme le premier contact téléphonique, « refléter » l'image que l'on souhaite donner de l'entreprise.

Il en résulte que la procédure d'accueil téléphonique doit faire l'objet d'un soin particulier au même titre que l'ensemble des documents distribués aux clients potentiels.

### **2 - Le prix**

Le prix de vente est d'abord fonction du prix de revient. Tout créateur doit être capable de calculer son prix de revient et d'en connaître les composantes. Le deuxième aspect est l'acceptabilité du prix par le client.

Parmi les méthodes de vente, il faut signaler que certains pratiquent la vente de tickets donnant droits, chacun d'eux, à une heure de prestation. Ces tickets sont payés d'avance et cette manière de faire allège considérablement les besoins de trésorerie. Néanmoins, cette trésorerie est trompeuse car il s'agit de sommes encaissées d'avance pour des prestations qui restent à réaliser par l'entreprise. La politique de prix sera aussi fonction du positionnement des concurrents sur la même zone géographique. Par exemple, si l'ensemble des concurrents pratique une politique « haut de gamme », il pourra apparaître opportun de faire une « offre moyenne ou bas de gamme ». Le prix sera aussi fonction de la régularité de la prestation. Le taux horaire, pour des travaux urgents, ponctuels ou exceptionnels, sera plus élevé que pour des travaux réguliers. Quant à l'abonnement, il pourra être dégressif en fonction de volume horaire et/ou de la durée.

On constate que le consommateur est souvent confronté, de son fait, à un choix. Parce qu'il veut comparer, il consulte plusieurs opérateurs et il est embarrassé d'avoir à choisir entre deux prestations offertes à un prix identique. Pour effectuer son choix, il tiendra compte d'éléments complémentaires que l'on pourra qualifier d'éléments de différenciation. Ces éléments sont divers et variés. Il peut s'agir de la notoriété, de l'accueil, notamment téléphonique, des méthodes de contacts et de la qualité de la première relation, des garanties données « satisfait ou remboursé », de l'assurance responsabilité civile, de la participation au choix de la personne qui réalisera le travail, d'un rôle de conseil auprès des personnes âgées pour les sécuriser, de l'accessibilité et de la proximité du prestataire, enfin, et ce n'est pas le moindre, la certification ISO ou de services...

### **3 - La distribution et le référencement**

On ne vend pas une prestation de service comme on vend un produit. La vente directe est relativement peu fréquente. Le plus souvent, elle est provoquée par un intermédiaire, un média ou un prescripteur. Par exemple pour le public des personnes âgées, les médecins, les infirmiers, les pharmaciens, les assistantes sociales sont des prescripteurs en puissance de même que la Mairie et le centre communal d'action sociale. Des relations de proximité doivent être entretenues régulièrement avec ces derniers par le biais de retour d'informations et/ou de remerciements. Le système des commerçants de proximité ne doit pas non plus être négligé. Tout est dans la présentation de ce qui va remplacer le bout de papier manuscrit près de la caisse ou collé sur la balance. Quasiment aucune structure n'a créé une force de vente spécialisée. La plupart des entreprises, petites ou grandes, ont plutôt mis en place un personnel d'encadrement polyvalent, qui d'une part rend visite au client demandant un devis et d'autre part planifie le travail et encadre le personnel chargé des prestations.

Une place particulière doit être réservée à internet. En l'espèce, Internet est plus qu'un outil de communication. C'est aussi un moyen de distribution et il n'est pas rare, aujourd'hui, qu'un client nouveau sur quatre arrive par l'intermédiaire de ce média.

Le site est une composante importante de la stratégie. Il devra donc être pensé et mûrement réfléchi quant à son contenu et à sa présentation. Internet est surtout utilisé dans le cas de la survenance d'un événement imprévisible. La survenance de ce type d'événement est selon le sociologue J. P. Kaufmann, chercheur au CNRS,

« toujours la cause du recours au service ». Selon lui, il n'y aurait pas d'exception. Ces événements sont divers et variés : naissance, mariage, déménagement, reprise d'activité, immobilisation temporaire ou permanente, décès, etc.

Ainsi, on peut aller jusqu'à dire que le prestataire rentre chez le client à cause ou grâce aux dysfonctionnements de la maison ou de la cellule familiale.

Le marketing doit avoir pour objectif que le nom de l'entreprise soit présent à l'esprit de l'utilisateur potentiel au moment de l'évènement grâce à la notoriété du prestataire. Il doit par ailleurs développer une politique de partenariat avec les entreprises directement impliquées au moment de l'évènement (cliniques, maternités, sociétés de déménagement, services d'état civil...). Ces dernières le prescriront, le recommanderont ou diffuseront sa documentation (ex : une carte de vœux avec un bonbon à la maman encore à la maternité, au moment d'une naissance pour présenter une offre de garde d'enfant). Pour une société de soutien scolaire, c'est de procéder à un mailing, une opération de "phoning" ou une campagne de publicité au moment de l'arrivée au domicile familial du relevé trimestriel de notes.

Les tracts (en veillant à ne pas salir l'environnement) ne doivent pas non plus être négligés (sur les pare-brise de voitures, dans les gares, aux stations de bus, aux passants dans une rue piétonne ou très passagère, etc.). En raison d'un phénomène de publiphobie qui se développe dans les lieux publics et contre la publicité dans les boîtes aux lettres, le rendement du tractage n'est pas exceptionnel et perd de son intérêt.

Pour être distribué, recommandé ou prescrit, il faut aussi se faire référencer. Ce point a déjà été évoqué rapidement au chapitre II, paragraphe 7. Il est donc important d'être connu des services sociaux des mairies, des CLICS (Centres locaux d'informations et de coordinations des activités pour les personnes âgées). Il y en a parfois plusieurs par département.

Les services peuvent aussi être prescrits par les assistants, les enseignants ou les émetteurs de CESU. Ces prescriptions sont des méthodes indirectes de vente. Elles font faire des économies de frais commerciaux.

Les assistants sont des sociétés qui réalisent, pour le compte des compagnies d'assurance, les prestations de services en cas de survenance de l'évènement faisant l'objet de l'assurance. Par exemple, un enfant hospitalisé peut bénéficier de cours particuliers dans le cadre d'une assurance dite scolaire. Ce n'est pas l'assureur qui réalisera la prestation ; c'est une entreprise ou une association de services à la personne mandatée par l'assistant sur instruction de l'assureur. Dans ce cas, c'est l'assureur qui paye la prestation réalisée et non la famille de l'enfant bénéficiaire. Il faut aussi noter que, dans de très nombreux cas, le service fourni par l'assistant, à l'origine temporaire dans le cadre d'un contrat d'assurance, est transformé en un contrat permanent directement signé entre la structure et le client, au terme de sa mission d'origine, sans intervention de l'assistant ou de l'assureur.

La loi « développement des services à la personne » de juillet 2005 a également mis en place une politique dite d'enseignes nationales. Il s'agit de structures d'intermédiation. Elles sont organisées sous forme de plateformes téléphoniques avec un numéro national unique. Ces plateformes répondent aux appels des particuliers, font une première analyse de la demande et orientent vers les prestataires qu'elles ont référencés et qui leur apparaissent le mieux convenir. Les enseignes qui sont au nombre d'une quinzaine, au moment où ces lignes sont



écrites (cf. annexe 5), ne fonctionnent pas toutes selon le même modèle. On distinguera quatre manières différentes de fonctionner :

- Dans le premier modèle dit « modèle intégré », l'enseigne (plateforme téléphonique) facture directement le client (ex : Serena). Le prestataire est alors un sous traitant de l'enseigne qui assume la responsabilité de la prestation en lieu et place de la structure qui réalise concrètement le travail chez le particulier.
- Dans le modèle orientation, l'enseigne (plate-forme) joue uniquement un rôle d'information et donne aux particuliers qui appellent une liste de prestataires possibles. Ces prestataires ont fait l'objet d'un référencement à travers un cahier des charges spécifique à l'enseigne.
- La troisième catégorie d'enseigne a été mise en place par des groupes producteurs de services qui orientent les clients potentiels notamment vers des membres de leurs réseaux (ex : Personia, France domicile, A Domicile, A+).
- Enfin le dernier type d'enseigne est celui de certains émetteurs de CESU. Ceux-ci disposent de leur propre réseau de structures référencées. Ces référencements, sont le plus souvent réalisés de manière très personnalisée et sur demande, pour une entreprise cliente qui fournit des CESU à ses collaborateurs.

On constatera que les numéros d'appels mis en place par les enseignes n'ayant pas fait l'objet d'une campagne de publicité sont, pour le moment, peu connus et, en conséquence, peu appelés. Pourtant, les organismes agréés ou autorisés ne doivent pas non plus les oublier comme un moyen de se faire connaître et d'avoir des clients mais le référencement auprès de ces enseignes n'est pas toujours gratuit et la structure doit répondre à des exigences que l'enseigne s'est fixée. Certaines prélèvent un pourcentage sur la facturation réalisée par leur intermédiaire. Elles ambitionnent d'être une alternative au « bouche à oreille », une réponse au « on ne sait pas où aller » ou au « on ne sait pas ce qui existe ». Il y aurait, selon l'étude du groupe des Caisses d'Epargne confirmée par celle réalisée par le CERPHI pour DOMPLUS une aspiration à l'intermédiation et à l'offre externe pour 65% des français. Cependant, il faut remarquer que plus la dimension affective est importante plus la recherche individuelle est privilégiée (c'est notamment le cas pour la petite enfance).

Ces enseignes ont vocation à devenir des outils de communication à grande échelle, elles ne le sont pas encore à ce jour.

Les émetteurs de CESU ne sont pas tous des enseignes. Seuls, trois émetteurs ont fait ce choix (Sodexo, Domiserve, Accor Services France). Il faut donc se faire référencer auprès des trois autres (Natexis/Banque Populaire, Chèque Domicile, Banque Postale).

Certaines enseignes (pas toutes) ou certains émetteurs de CESU demandent aux structures qui travaillent pour eux de leur rétrocéder un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé grâce à eux. Cette manière de procéder diminue la marge (de 2 à 7% en général ce qui peut amener l'opération à être perdante pour le prestataire opérateur du service).

Enfin, prescripteur à ne pas négliger, la notoriété, le « on dit ».... dont l'importance a déjà été soulignée. Mais nous reviendrons sur ce point dans le paragraphe suivant.

Le rôle de prescripteur du personnel qui est au contact en général hebdomadaire ou quotidien avec le client ne doit pas être oublié. Ce personnel peut même être intéressé financièrement ou récompensé lors de la conclusion d'un nouveau contrat ou d'une extension des prestations ou du volume d'activité réalisé avec un même client.

#### 4 - La communication

Pour se faire connaître, il faut communiquer.

Cette communication passe par des supports visuels ou auditifs, des médias et par l'attitude et la présentation du personnel.

Le personnel et les dirigeants se déplacent pour rendre visite aux clients. Souvent un véhicule de société est mis à disposition. Il peut être personnalisé avec le logo de l'entreprise. La présentation du personnel est aussi un support de communication en dehors même de son éducation. Il n'est pas rare que les prestataires fournissent à leur personnel des vêtements de travail personnalisés, véhicules de l'image de l'entreprise. Tous les documents émis par l'entreprise sont aussi des supports de communication ; à commencer par son propre nom. Celui-ci devra être choisi avec soin et l'entrepreneur aura tout intérêt à utiliser les services d'un graphiste pour concevoir le logo.

On attachera aussi beaucoup d'importance à la « base line », positionnée sous le logo pour caractériser et définir soit l'activité, soit l'ambition, soit une valeur forte (ex : O<sup>2</sup> a comme base line « *l'oxygène de votre quotidien* » ; Antarctique services a comme base line « *on n'est pas des manchots* »).

On demandera au même graphiste de définir la charte graphique complète de l'entreprise déclinable sur tous les supports possibles et imaginables. L'utilisation des grands médias de communication ne doit pas être exclue mais une petite entreprise locale utilisera une radio locale.

Elle ne louera pas non plus de panneaux d'affichages de 4 sur 4 mais fera un affichage de proximité avec des affichettes en 30X40.

Quant à la presse, elle doit être informée au moment de la création. Les journalistes apprécient ce genre de sujets et rédigent souvent des articles bienveillants sur le thème de la création de nouvelles activités. L'inauguration d'un nouveau local peut aussi être une opportunité à une relation avec la presse.

Les journaux gratuits d'annonce, par contre, ne contribuent pas à la notoriété. Ils véhiculent une image « d'occasion » ou « bon marché » peu en rapport avec les recherches de qualité de services de nos concitoyens. Par contre, ils amènent un volume important de candidatures en matière de recrutement mais souvent de mauvaise qualité parce qu'éloignées des profils recherchés.

Le journal municipal peut-être aussi un support rédactionnel ou publicitaire.

Les dépliants commerciaux sont un important outil de communication. On les mettra chez les commerçants, dans les salles d'attente des médecins, des infirmiers et dans tous les espaces publics d'attente.

Le marketing direct est aussi utilisé. Son coût est relativement élevé. Le « mailing » et le "phoning" en sont les techniques les plus utilisées. Ils donnent de bons résultats lorsqu'ils sont très ciblés et que le support est très personnalisé.

Selon la segmentation utilisée (par tranche d'âge, par revenu, par composition de la famille, par quartier), les propositions seront différenciées.

Les techniques de relations publiques seront aussi utilisées et le dirigeant de l'entreprise à tout intérêt à s'intégrer et à participer à des clubs, à des

événements, à des organismes sociaux, à un syndicat professionnel. L'organisation d'événements ou leur sponsoring, pour faire parler de son entreprise dans la presse ou auprès des salariés ou des clients, doivent être envisagées. Le centième client, le 20ème salarié, le premier mois à 10 000 euros de chiffre d'affaires, la valorisation d'une initiative prise par un salarié qui a pu éviter un accident, la participation au téléthon....

Il suffit d'avoir des idées pour créer des événements. Même la facture peut être un moyen de communication. Bon nombre de structures de services à la personne mettent dans l'enveloppe mensuelle de facturation, une lettre d'information destinée au client qui peut présenter une promotion, un concours, une augmentation de tarif, un nouveau système de relation client. Enfin, il n'est pas possible de passer sous silence ce qu'on appelle classiquement les promotions. Il peut s'agir de loteries, de concours (à l'occasion du 10<sup>ème</sup> anniversaire par exemple), de bons de réduction, de cadeaux en échange de parrainage ou de recommandation. Le « couponing » fait également partie des outils de promotion. Certains offrent aussi des essais gratuits à l'occasion (une heure de ménage) d'une foire expo locale.

Autre exemple : une société de soutien scolaire peut offrir une heure de cours pour dix achetées ou proposer de rembourser à la famille le coût des cours particuliers en cas d'échec à l'examen de fin d'année.

Et pour ne rien oublier, nous compléterons cette liste avec les mailing-fax et les mailing-mails.

## **5 - Le « process » de concrétisation d'un client**

Transformer un individu indifférencié en une personne cliente est un processus complexe et qui passe par de nombreuses étapes dont aucune ne doit être laissée au hasard. Si durant ce processus le moindre doute se produit pour des raisons qui tiennent à des erreurs, des délais non respectés, des fautes d'orthographe, un accueil déficient, il est peu probable que l'individu indifférencié devienne un client de l'entreprise. Une vigilance de tous les instants est requise, depuis l'accueil téléphonique jusqu'à la signature du contrat en passant par la visite sur place, l'analyse de la demande, la définition des objectifs du demandeur, le devis, la définition du cahier des charges, la présentation des offres de services, etc.

Il faut intéresser, séduire, montrer, démontrer, rassurer en expliquant, mais toujours se positionner comme un professionnel du service ce qui suppose une bonne connaissance des process spécifiques à ce métier.

Dans un souci de qualité, la demande sera enregistrée sur un support écrit de même que l'analyse de celle-ci. Il s'agit d'un moment capital. Si la demande est mal comprise, la réponse ne pourra être en adéquation. Il est fréquent, pour l'encadrement, d'avoir à gérer, chez les personnes âgées, des conflits entre une demande technique (faire le ménage) de la part de la famille et une demande de relation de la part de la personne âgée.

## **6 - La fidélisation**

Fidéliser son client suppose qu'il soit satisfait et que cette satisfaction soit pérenne. Ceci implique donc un suivi pour déceler la moindre émergence de mécontentement et le plus en amont possible.

On utilisera ainsi le téléphone et la visite mensuelle ou trimestrielle au client. Annuellement, une enquête de satisfaction sera réalisée. Ainsi, les besoins évoluant avec l'âge et la composition de la famille, on réadaptera les prestations chaque fois que nécessaire. Pour fidéliser, il faut donc une grande souplesse et une écoute permanente. Même sans modification majeure perçue, on fera une révision annuelle complète du contrat avec le client. Beaucoup d'entreprises ont mis en place un carnet de liaison. En effet, il est de plus en plus fréquent que les prestations soient réalisées en l'absence des habitants tout particulièrement chez les foyers bi-actifs.

Ce carnet est utilisé tant par l'opérateur mis en place par le prestataire que par le client pour y noter les anomalies ou les problèmes à résoudre (chasse d'eau qui fuit, produits d'entretiens à renouveler, aliments périmés dans le réfrigérateur...etc.). Il est aussi utilisé pour servir de lien entre les divers intervenants au domicile chez une personne dépendante ou handicapée.

Ce sont les petites attentions quotidiennes qui créent la fidélisation (ex : une rose le jour de l'anniversaire de la maîtresse de maison qui l'appréciera d'autant plus qu'elle est seule chez elle). On pensera aussi à remercier ou récompenser les prescripteurs fidèles, ce qui est un moyen de les fidéliser. Il faut garder à l'esprit de manière permanente que fidéliser coûte cinq fois moins cher que la conquête d'un nouveau client selon les travaux du cabinet LASER, spécialisé dans les process et outils de fidélisation de clientèle.

**TEMOIGNAGE DE CREATEUR**  
**Xavier Sillon, fondateur de Famiclic**  
**Les 5 piliers du succès**

Famiclic, ça veut dire "Famille et Informatique".

Pionnière des entreprises de services à la personne dans le domaine des nouvelles technologies à avoir été agréée par l'Etat, le succès de Famiclic se construit jour après jour autour de 5 piliers fondamentaux que je partage avec vous:

**1- Ne vous tromper pas de métier:**

Faire de l'assistance informatique et internet pour vendre du matériel ou faire du ménage pour vendre des produits d'entretiens de la maison est l'une des meilleures façons d'échouer dans le développement de votre projet. Privilégiez toujours la rentabilité prévisionnelle de votre projet sur vos fondamentaux de services à la personne et non des activités annexes qui polluent votre positionnement.

**2- Ayez un positionnement clair et sans ambiguïté:**

Bénéficier des avantages sociaux et fiscaux liés à l'exercice des services à la personne ne doit pas être une fin mais uniquement un moyen de mieux servir le client. Sûrement temporaires, ils ne doivent être en rien dans la réussite de votre projet. Vous pouvez bénéficier de toutes les aides imaginables, celles-ci sont inefficaces si votre positionnement ne répond à une demande clairement identifiée.

**3- Mettez la personne au cœur de votre organisation:**

Le service à la personne est l'un des rares métiers où les économies d'échelles sont faibles voir inexistantes. Un rendez-vous = un client = une prestation = un intervenant. Ce quartet est immuable et doit être accepté comme une condition d'exercice de votre activité et non comme une contrainte.

**4- Travailler votre marque sur le long terme:**

Trop souvent assimilés à des petits boulots sans qualification, il est facile de croire que n'importe qui peut faire du ménage à domicile, du baby-sitting ou aider une personne âgée à naviguer sur internet. Le prisme au travers duquel vous devez regarder le développement de votre offre n'est pas uniquement celui de la réalisation effective de la prestation, que vous pouvez imaginer simple, mais celui de la perception de votre offre par les clients. Il vous faut gérer le court terme (la réalisation de vos prestations) avec le plus d'efficacité tout en construisant le positionnement de votre marque qui sera sur le long terme la raison de votre succès.

**5- La qualité, la qualité, rien que la qualité**

Un rendez-vous chez un nouveau client se déroule toujours d'une façon immuable. Votre client ouvre sa porte à un inconnu pour le faire rentrer dans son intimité. Aussi pour construire une relation de long terme à votre client, il est essentiel de multiplier les efforts pour améliorer la qualité des prestations sous toutes ses formes. Transparence tarifaire, baromètre qualité, appels téléphoniques de satisfaction... le tout pour faire un grand pas vers une certification.

## CHAPITRE IV CE QU'IL FAUT RETENIR

La conquête de nouveaux clients passe par un « **marketing mix** » :

- **positionnement et gamme de services** (packages, adéquation cible-offre)
- **prix** (prix de revient, acceptabilité par le client, concurrence, différenciation)
- **système de distribution** (médiation, proximité, internet, communication, assistants, dispositifs Borloo, CESU)
- **dispositif de communication** (audio, visuel, médias et presse, hors médias et relations publiques, attitude du personnel, promotions)
- « **process** » de concrétisation des clients (de l'accueil à la signature)
- **outils de fidélisation** (repérer les insatisfactions, attentions quotidiennes)

## CHAPITRE V : UN PERSONNEL HEUREUX ET COMPÉTENT

La gestion du personnel est ici traitée sous les angles spécifiques aux services à la personne, l'importance du recrutement et de l'affectation du personnel, la gestion prévisionnelle et la formation, la politique salariale et sociale, la gestion des horaires, le rôle de l'encadrement et l'animation interne, la sécurité et les conditions de travail

On a coutume d'entendre « les RH sont au cœur des services ». C'est sûrement vrai mais c'est encore plus vrai pour les services à la personne. Les services à la personne supposent fondamentalement l'écoute, l'empathie, le sourire, l'envie de faire plaisir, l'amour du service rendu. C'est le contraire de l'arrogance, de la dureté, de la méchanceté, de l'opacité, de la distance. C'est le monde de la communication et de la relation.

La gestion des ressources humaines est un élément clé du « process service ». A chaque étape du « process » on retrouvera un homme ou une femme en relation directe ou indirecte avec une autre personne.

### 1 - L'importance du recrutement

Tout commence avec le recrutement. Avant de recruter, il importe de définir le profil commun que doivent avoir tous les salariés (ex : honnêteté, casier judiciaire vierge, aimer les gens, goût du service, présentation, hygiène personnelle, parler et comprendre le français, lire et écrire, disponibilités horaires, moyens de déplacement, etc) et, ce, indépendamment des compétences techniques requises pour leur activité. On y ajoutera pour chaque type de poste ou famille d'emploi, les compétences spécifiques exigées. Aussi, avant de commencer tout recrutement, on prendra le temps d'établir une description d'emploi dont on déduira le profil, la formation de base nécessaire (éventuellement diplômes et qualifications) les compétences et l'expérience requise pour tenir le poste.

Avant de lancer tout recrutement extérieur, on lancera une offre d'emploi interne ou on proposera personnellement à un collaborateur, soit une promotion interne soit un complément d'heure pour lui permettre s'il est à temps partiel d'aller vers un temps complet. Si l'offre n'a pu être pourvue de manière interne, alors seulement une procédure de recrutement externe doit être lancée. Ce recrutement externe peut être réalisé par la structure elle-même ou en ayant recours à des aides extérieures.

Le nombre important de recrutements à effectuer justifie que l'ensemble de l'encadrement soit formé aux techniques, aux méthodes et outils d'aide au recrutement. Les sources de recrutement sont diverses et variées. Il y a d'abord le personnel déjà présent qui peut recommander des gens de sa connaissance ou des membres de sa famille. Cette source doit être utilisée avec discernement car, poussée à l'extrême, elle peut contribuer à l'émergence de clans qui peuvent rendre l'entreprise difficile à diriger.

Lorsque l'entreprise est déjà connue et possède une certaine notoriété, elle reçoit spontanément des candidatures ou des personnes qui viennent se présenter. Ces candidatures spontanées méritent d'être étudiées avec soins. Aucune source de

candidature ne doit être négligée car la sélection est impitoyable. Il est en effet difficile de trouver les profils recherchés. En moyenne, on retient à peu près 5% des candidatures. Les sources complémentaires externes sont principalement le recours à l'ANPE ou aux sociétés d'Intérim ainsi que les petites annonces à la rubrique emploi dans la presse quotidienne. Concernant l'ANPE, on a tout intérêt à entretenir des relations suivies avec l'interlocuteur de l'entreprise, à bien lui expliquer ce que l'on recherche, à lui faire visiter l'entreprise, à lui remettre des définitions d'emploi précises. On évitera, ainsi, que l'ANPE adresse à l'entreprise des candidatures inadaptées n'ayant aucune chance d'être retenues.

Les annonces presse devront être rédigées avec soin, inspirer confiance, faire ressortir l'intérêt du travail et la politique RH de l'entreprise. Certains journaux seront privilégiés par rapport à d'autres selon leurs zones géographiques d'influence et leur type de lectorat.

Pour certains postes, on pourra avoir recours aux prestations d'un cabinet de recrutement. Selon la nature de l'emploi et le niveau de celui-ci, il faut prévoir des honoraires entre 7 et 25% de la rémunération annuelle.

Les techniques utilisées pour le recrutement doivent permettre de mieux cerner la personnalité et l'adéquation du candidat au poste et à l'entreprise. Le recrutement est toujours un pari sur l'avenir. Certains vont jusqu'à parler de mariage. A tout le moins, c'est une forme de cooptation.

Généralement, la procédure de recrutement commence par un entretien téléphonique rapide qui permet d'écartier dès le départ des candidatures trop éloignées des exigences du poste à pourvoir. Elle se poursuivra avec un questionnaire que les candidats doivent remplir et dans lequel ils indiqueront aussi leurs souhaits : temps partiel, temps complet, utilisation des transports en commun ou véhicule personnel, rémunération... On veillera à ce que ce questionnaire soit rempli sur place par l'intéressé afin d'évaluer sa capacité à lire et à écrire.

L'ANPE met à disposition des structures deux outils de recrutement, particulièrement bien adaptés aux activités de services à la personne : d'une part l'EMT-évaluation en milieu de travail- qui permet de juger en situation réelle de travail un candidat qui, pendant la période, reste demandeur d'emploi et d'autre part le recrutement par simulation, appelé il y a encore quelque temps, recrutement par la méthode des habiletés.

Certaines entreprises utilisent des procédures complexes. L'entretien individuel qui a toujours lieu, est un élément clé du dispositif de recrutement. Il est parfois complété par une analyse graphologique, des séances collectives, des tests psychométriques ou psychologiques. Dans les services à la personne, plus encore qu'ailleurs, il faut écouter le candidat pour faire émerger de son discours son système de valeur qui sous-tend son comportement au quotidien de même que ses motivations et ses objectifs.

Ceci suppose que chaque recruteur ait été formé aux techniques de recrutement et de recueil d'informations. Une fois la personne recrutée, un contrat de travail lui sera proposé. Parfois, mais ce n'est pas une règle générale, avant que le contrat de travail ne soit signé et la sélection finalisée, le candidat sera présenté à la famille utilisatrice afin d'avoir son aval. La procédure d'accueil, de formation et de présentation ne doit pas être négligée. Elle contribue très fortement à faciliter l'intégration et à mettre le nouvel embauché dans de bonnes dispositions vis-à-vis de son employeur. Souvent cette procédure d'accueil inclut la projection d'un petit film de présentation de l'entreprise, une prise de contact avec des collègues



de travail, la remise d'un livret d'accueil et le fonctionnement administratif notamment en ce qui concerne la paye, la protection sociale, la gestion des absences.

## **2 - L'affectation du personnel**

Dans le secteur des services à la personne, chaque famille a un système de valeur et une organisation personnelle. La maison de la famille Dupont n'est pas comme celle de la famille Durand. Les contextes familiaux, professionnels, sociaux sont différents. Il en résulte que l'affectation du personnel à un client est un acte très important qui suppose la connaissance des exigences des uns et des autres.

Dans cette perspective, les dispositifs d'évaluation tiennent une place essentielle. L'entreprise doit donc mettre en place des entretiens périodiques avec son personnel en utilisant des outils adaptés (grille d'évaluation et de corrélation) pour évaluer son adéquation, sa satisfaction, ses besoins par rapport aux exigences du client.

En effet, un salarié heureux fait un client heureux.

## **3 - La gestion prévisionnelle**

Le personnel, pour être motivé et heureux de et dans son travail, a besoin entre autres choses d'avoir des perspectives d'évolution. De ce fait, la gestion prévisionnelle est indispensable. Son objet est de détecter les potentiels et de préparer les évolutions. Les remplacements temporaires de congés ou de maladie sont des opportunités à saisir pour tester les capacités d'évolution personnelle et/ou du changement d'activité. C'est aussi un moyen de préparer une promotion ultérieure. Cette gestion prévisionnelle sera encore plus signifiante pour chacun si elle prend sens dans le contexte d'un plan de développement volontariste.

L'affectation, la gestion prévisionnelle (vues précédemment) et la formation qui sera étudiée au paragraphe suivant contribuent à fidéliser le personnel, à éviter les effets de fuite, notamment vers le milieu institutionnel (Maisons de retraite, MAPAD, Cliniques, Hôpitaux, Collectivités locales) qui apparaît attractif car il atténue le stress, l'incertitude, la pression psychologique et parce que l'activité s'exerce dans un collectif de travail.

Mais il faut observer qu'une véritable politique de gestion des ressources humaines, la formation, la professionnalisation des carrières n'est possible qu'avec une stabilité minimale et un faible « turnover » du personnel.

## **4 - Formation et promotion interne**

La formation est un moyen puissant d'évolution et de promotion des collaborateurs. Pourtant, elle peut parfois leur rappeler des mauvais souvenirs, notamment à ceux qui ont été en situation d'échec scolaire. Dans les activités de services à la personne, ils sont nombreux dans ce cas là. Le concept de formation doit donc être manipulé avec d'infinies précautions pour ne pas susciter de rejet. La formation devra donc s'appuyer sur des situations concrètes faisant appel à l'expérience vécue. Dans ces métiers la pédagogie active doit être la règle. De plus les résultats positifs et les progrès personnels devront être récompensés et encouragés.

Les salariés souvent non qualifiés apprécieront qu'on les prépare à des titres reconnus. Ceux-ci peuvent être listés comme suit :

**Au niveau V :**

Le CAP petite enfance, le CAP employé technique en milieu familial et collectif, le DEAVS (Diplôme d'état d'auxiliaire de vie sociale), le Certificat d'aptitude aux fonctions d'AMP, le titre « assistante de vie » du ministère du travail, BEP carrières sanitaires et sociales, la mention complémentaire « aide à domicile » au BEP carrières sanitaires et sociales, le BEPA services aux personnes et, enfin, le certificat d'employé familial polyvalent et les CQP d'assistante de vie ou de garde d'enfants délivrés par l'IFEF et homologués par l'Etat.

**Au niveau IV :**

Le diplôme d'Etat de TISF, le baccalauréat professionnel « accueil et services », le baccalauréat professionnel « services de proximité et vie locale. »

**Au niveau III :**

Le DUT carrières sociales, le BTS « économie sociale et familiale », le diplôme d'Etat d'éducateurs de jeunes enfants, diplôme d'Etat d'infirmier. . Le BTS -SP3S (services et prestation en secteur sanitaire et social) créée en juillet 2007, le BP « JEPS » jeunesse et sports avec notamment sa spécialité « animation et maintien de l'autonomie de la personne âgée ».

**Au niveau II :**

Le diplôme supérieur en travail social, le CAFERUIS de création récente principalement préparé dans les IRTS, le diplôme d'Etat de conseiller en économie sociale et familiale, le diplôme d'Etat d'assistante sociale, la licence professionnelle préparée à Cholet dans le cadre de l'Université d'Angers, celle préparée à Alençon dans le cadre de l'IUT, ou encore celle préparée à Paris III dans le cadre de la formation continue en ingénierie sociale.

**Au niveau I**

**De nouvelles formations se mettent en place tel un master à l'Université d'Angers, des DEIS spécialisés dans certaines universités.**

Dans cette liste ne figurent que les diplômes très axés sur les personnes et l'entretien du domicile familial. Il existe de nombreux autres diplômes qui peuvent présenter un intérêt pour une activité dans le secteur. Parmi ceux-ci on peut relever : les CAP et BEP de métiers du bâtiment qui peuvent être utiles pour l'activité « homme toutes mains », les CAP, BEP, bac pro du secteur de la propreté industrielle, les diplômes liés au paysagisme pour les activités d'entretien du jardin, les BTS ou DUT informatique pour l'activité assistance et dépannage informatique et Internet, etc.

Il convient aussi d'ajouter à cette liste certains diplômes du Ministère de la santé qui ne sont pas classés dans la classification inter ministérielle : diplômes d'Etat de puéricultrice, diplôme professionnel d'aide soignant, diplôme d'auxiliaire de puériculture. Enfin et pour terminer cette liste, on doit signaler l'existence de diplômes professionnels du ministère de la jeunesse et des sports concernant l'animation culturelle ou sportive.

La plupart de ces diplômes peuvent être acquis aujourd'hui par la VAE (Validation des acquis de l'expérience) et par la mise en œuvre du DIF (Droit individuel à la formation). Une entreprise souhaitant développer le professionnalisme mettra en place rapidement un plan pluri annuel de formation pour lequel elle pourra mobiliser des financements d'origine très variés notamment des OPCA, du conseil régional, de l'ANPE, des Assedic et la Direction départementale du travail. Il est, en effet, difficile de trouver sur le marché du travail des candidats ou des personnes possédant les compétences et/ou les diplômes requis. Les pouvoirs publics en sont conscients et ont mis en place des dispositifs d'aide et d'accompagnement financier pour la formation à ces métiers.

La formation a un coût mais elle est surtout pour ces métiers un investissement sur les salariés, visant à renforcer leurs compétences. La quasi-totalité des organismes dépasse l'obligation légale en matière de formation : 2,1% de la masse salariale pour les associations fédérées (les associations ne sont pas assujetties à la taxe d'apprentissage), 0,55%, pour les entreprises de moins de 10 salariés, 1,05% pour les entreprises entre 10 et 20 salariés, 1,60% pour les entreprises de plus de 20 salariés, montant auquel s'ajoute la taxe d'apprentissage de 0,5% de la masse salariale.

## **5 - Politique salariale et sociale**

D'une manière générale, la politique salariale et sociale découle pour partie de la convention collective applicable à la structure. C'est le cas pour la plupart des associations qui font partie d'une des cinq grandes fédérations de l'aide à domicile signataires des deux principales conventions collectives non étendues (celle de l'ADMR et celle des organismes d'aide à domicile associatifs). Les associations non-membres de ces fédérations ne sont tenues que par l'application des accords dits « étendus » tels ceux sur le temps partiel, sur la classification des emplois, et, à venir ceux en instance d'extension sur la formation et l'annualisation du temps de travail. Les entreprises, quant à elles, sont en cours de négociation avec les syndicats représentatifs, pour créer une convention collective qui leur soit applicable. Certains peuvent s'étonner de la multiplicité des textes conventionnels pour des activités identiques. On rappellera qu'une convention collective est un instrument de régulation économique et sociale. Dans la mesure où les règles économiques qui régissent les acteurs ne sont pas identiques mais sont fonction de leur statut juridique, il est logique qu'il existe des règles sociales différentes donc des conventions collectives différentes. Ainsi, aujourd'hui, les entreprises ne sont tenues que par l'application du code du travail et les accords d'entreprise qu'elles signent avec les syndicats représentatifs en leur sein. Cependant, certaines entreprises, désireuses d'appliquer un statut collectif, pour des raisons qui leur appartiennent, choisissent de mettre en œuvre, d'autres conventions collectives n'ayant parfois aucun rapport avec leurs activités. Le cas rencontré le plus fréquemment quand la société de services à la personne est la filiale d'un groupe, est le choix d'appliquer la même convention collective que la société mère

Les conflits de nature salariale et sociale contribuent à la dégradation de la motivation et du plaisir au travail. Tous les salariés devront avoir un contrat de travail qui sera mis à jour régulièrement et autant de fois que nécessaire afin d'éviter tout conflit ou risque de conflit. Des dispositifs de primes ou

d'intéressement peuvent être mis en place correspondant aux objectifs prioritaires de l'entreprise : recommandation d'une personne embauchée par l'entreprise, apport d'un nouveau client, gain de productivité, amélioration de la qualité, présentisme, respect des horaires, satisfaction du client.

Un dispositif de protection sociale complémentaire (assurance complémentaire soins santé, assurance décès et/ou invalidité) peut intéresser certains salariés. L'instauration d'un tel dispositif est un choix de politique d'entreprise. Il peut être facultatif ou obligatoire dans le cadre d'un contrat d'assurances de groupe.

Et l'employeur peut participer ou non à la cotisation. Pour éviter tout conflit inter personnel, il est impératif de mettre en place une grille de salaire claire et précise et des règles pour les promotions et l'attribution des compléments d'heures.

Le personnel étant amené à se déplacer d'un client chez un autre, certains organismes ont prévu d'indemniser le coût du transport et d'autres le temps passé entre deux clients.

## 6 - Gestion des horaires

Le Code du travail a prévu la mensualisation de tous les salariés. En conséquence, tous les horaires doivent être mensualisés. Néanmoins, eu égard aux variations fréquentes des horaires de travail, la mensualisation est difficile à mettre en œuvre. Ainsi la plupart des organismes, partant des heures réellement exécutées, dans un mois donné, utilisent un coefficient d'adaptation dénommé coefficient de mensualisation.

La gestion des horaires est un aspect clé de la gestion du personnel. Elle a été étudiée par l'observatoire des Caisses d'Epargne qui constate que 43,5% des salariés actuels travaillent à temps complet. Parmi les 56,5% qui travaillent à temps partiel, 5,5% ne veulent pas de changement d'horaires, 15,5% voudraient travailler plus d'heures mais pas à temps complet, enfin 29% voudraient un temps complet. Face à cette situation contrastée, de nombreuses entreprises ou associations ont mis aujourd'hui en place des dispositifs dits « à temps choisi ». Il est très difficile d'arriver à ce que les salariés puissent tous disposer d'un temps complet. Ceci est particulièrement vrai lorsque l'entreprise est spécialisée dans l'assistance aux personnes âgées dépendantes

En effet, lorsqu'il faut lever une personne, l'habiller, lui faire sa toilette, il n'est pas concevable de le faire à midi lorsque l'on a trois ou quatre personnes dont il faut s'occuper en passant d'un domicile à l'autre. La solution, pour si possible donner des temps complets, consiste à diversifier les activités. Par exemple, avec des activités de garde d'enfants et de ménage ou repassage chez des particuliers lors de leur absence. Pour pouvoir proposer des temps complets aux salariés, la pluri activité apparaît indispensable.

De plus, l'entreprise a un intérêt objectif à avoir un maximum de salariés à temps complet car la gestion du personnel a un coût sur le plan administratif et en matière d'encadrement. De manière contradictoire, le travail à temps partiel donne plus de souplesse et permet de répondre plus aisément tant aux demandes inhabituelles des clients qu'au besoin de remplacement des malades ou des absents. Il faut donc gérer l'un et l'autre de manière subtile.

Un salarié qui dispose d'un travail à temps complet a en moyenne soit 3 employeurs particuliers, soit en structure 2,3 clients.

Il faut aussi attirer l'attention des créateurs sur les conséquences pour les salariés d'emplois à moins de 200 heures par trimestre. Dans ce cas, le salarié malade ne

bénéficie pas des indemnités journalières de sécurité sociale et selon son salaire brut trimestriel son activité pourra ne pas compter pour le calcul de ses annuités ou trimestres de retraite.

Mais il n'est pas rare qu'un salarié soit employé en direct chez un particulier, travaille dans un contexte mandataire pour une autre partie de son activité et soit aussi salarié d'une entreprise ou d'une association de services à la personne. La gestion de ce genre de situation relativement courante en est complexe, tant en cas d'absence maladie, qu'en matière de congés payés.

Le Code du travail à l'article L 212-4-3 (devenu l'article L 3123-14 du nouveau code recodifié) déroge au droit commun pour les structures agréées de services à la personne pratiquant le temps partiel. Il permet à l'employeur de ne pas fixer la répartition journalière et les heures d'intervention de manière permanente. Le salarié est embauché sur la base d'un volume d'heures hebdomadaire ou mensuel, sans répartition ou horaire précis.

Remarquons que la réglementation des horaires est différente dans le dispositif mandataire. Les salariés du particulier employeur, en vertu de leur convention collective ont en cas de temps complet un horaire hebdomadaire de 40 heures. Dans les petites entreprises, la réglementation des 35 heures ne s'applique pas. Dans les associations et les entreprises de plus de 20 salariés, la réglementation des 35 heures s'applique. A signaler aussi que les organismes pratiquant la mise à disposition de personnel peuvent utiliser le contrat à durée déterminée dit « contrat d'usage » (*article D 121-2 du code du travail devenu l'article L 7232- 6 du nouveau code recodifié*)

Enfin, il faut savoir que la réglementation a limité le nombre de séquences travaillées par 24 heures à 3. Au delà, des compensations doivent être données aux salariés.

## **7 - Encadrement**

Le premier encadrant mis en place, en dehors du dirigeant, doit être recruté avec le plus grand soin. Il aura entre autres pour mission d'être le relais du chef d'entreprise. La meilleure solution consisterait à le détecter parmi les premiers salariés embauchés et à le préparer à assumer cette fonction. Le taux d'encadrement idéal, en matière d'exploitation (hors soutien scolaire et conciergeries d'entreprises), est de 1 encadrant pour 10 équivalents temps pleins.

D'une entreprise à l'autre les fonctions dévolues à l'encadrement seront différentes. Dans certaines, il réalisera le recrutement dans d'autres pas.

De même pour la visite des prospects, l'élaboration des devis, la préparation de la facturation et de la paye. Dans tous les cas, il a un rôle à jouer, pour le remplacement des salariés lorsque ceux-ci sont absents, pour résoudre les problèmes de relation entre les clients et les collaborateurs. Son rôle doit donc être clairement défini. Ce n'est qu'à cette condition qu'il pourra être un véritable animateur d'équipes.

## **8 - Animation interne**

Elle incombe pour une part importante à l'encadrement intermédiaire. Cette animation consiste à participer avec un psychologue animateur ou à animer directement ce qu'il est convenu d'appeler des groupes de parole. D'autres les

appellent groupes de progrès, de verbalisation, d'expression, d'échanges d'expériences. Dans tous les cas, ces groupes de collaborateurs qui se réunissent le plus souvent mensuellement sont indispensables pour créer un attachement à l'entreprise. Les salariés isolés au domicile des clients peuvent avoir tendance à perdre leur sentiment d'appartenance. Ces groupes jouent aussi un rôle de remontée d'informations. Ils aident chacun à résoudre des problèmes de travail par les échanges mutuels. Ils deviennent ainsi des outils d'auto formation. Ils sont animés par des psychologues ou des psychothérapeutes, régulièrement ou par alternance, par l'encadrement intermédiaire s'il existe. Ces groupes permettent de prendre en compte la pression psychologique au travail, conséquence de l'état de santé de l'usager, la contrainte de temps conséquence de la multiplicité des lieux de travail et de l'emploi morcelé, la difficulté de la relation quadrangulaire entre l'usager /client, la famille, la structure et sa hiérarchie, l'intervenant, particulièrement chez les personnes âgées.

Des outils de communication interne peuvent compléter ces groupes : rencontres avec l'encadrement, journal d'entreprise, échanges par mails ou par téléphone, visites sur les lieux de travail, fêtes internes ou célébrations d'événements personnels ou familiaux.

## **9 - Conditions de travail - Sécurité et santé du personnel - Accidents du travail**

Le domicile étant un monde clos et l'activité s'exerçant parfois en dehors de la présence des habitants, les problèmes de sécurité et de procédures d'alerte doivent, aussi, être traités avec attention. Les règles et procédures appliquées dans l'entreprise en matière de déclaration d'accident du travail ou d'arrêt maladie doivent être connues de tous : Qui déclare? Dans quel délai? Sur quel support?

Tant que l'entreprise compte moins de 10 salariés, le taux de cotisation AT (accidents du travail) est forfaitaire et fixe. Entre 10 et 199 salariés la tarification est mixte et tient pour partie compte du coût réel des accidents du travail dans l'entreprise et du taux forfaitaire fixe. Au-delà de 200 salariés, le taux de cotisation « accidents du travail » est fixé, en fonction du coût réel pour la sécurité sociale des accidents du travail survenus dans l'entreprise. Le taux de cotisation fixe forfaitaire est déterminé par le code risque attribué à l'entreprise et plus précisément à chaque établissement de l'entreprise. Ce code risque utilise comme support la codification NAF auquel est ajoutée une lettre supplémentaire. Ainsi pour un même code NAF, il peut y avoir plusieurs codes risque différents avec des taux de cotisations AT différents. (Exemple: pour l'ancien code NAF 950Z particulier employeur devenu 97.00Z depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, il existe plusieurs codes risque: employé de maison 3.30%, aide administrative 1%, travaux du bâtiment 8.60%). L'entreprise devra donc être attentive au code risque qui lui sera donné par le service prévention de la CRAM. Lorsque l'effectif du personnel administratif du siège social sera conséquent et bien distinct du personnel d'exploitation, il sera possible de demander à la CRAM, l'application du taux réduit de 1% réservé aux sièges sociaux.

L'entreprise ne manquera pas de s'inscrire à un centre de médecine du travail car tous les salariés doivent, au moins une fois par an, rencontrer un médecin du travail avec l'inconvénient que certains salariés passent deux fois la visite médicale parce qu'ils travaillent à temps partiel chez plusieurs employeurs.

On aura tout intérêt à former les collaborateurs aux « gestes et postures » afin d'éviter lumbagos et tours de reins, conséquences des levés de personnes confinées au lit, de ports de charges, des travaux de nettoyage des sols, des éviers trop bas, etc. De même, pour la formation aux premiers secours (SST - Sauveteur secouriste du travail) des dispositions devront être prises.

Le Code du travail dispose que les salariés doivent être informés des risques de leur environnement d'activités. L'entreprise ne devra pas oublier d'établir le document unique d'évaluation des risques pour chaque lieu de travail, c'est-à-dire par domicile de client /usager.

Il faut aussi attirer l'attention sur les risques de maltraitance dont peuvent être victimes soit le client soit le salarié. Des procédures ou dispositifs d'alerte sont à mettre en place. Les risques liés à l'utilisation des produits ménagers, d'appareils inadaptés ou anciens, la présence d'animaux domestiques, sont réels et doivent faire l'objet d'actions de prévention ou d'information.

Les éléments à prendre en compte sont nombreux qu'il s'agisse de la charge mentale du travail provoquée par la pression et la contrainte du temps qui consiste à faire tout ce qui doit être fait avant d'aller chez un autre client/ usager, de la charge affective qui rend difficile la séparation entre la vie professionnelle et la vie privée, de la complexité du multi-statuts qui pour certains collaborateurs peut aggraver leurs conditions de travail.

Il faut aussi relativiser certains facteurs qui varient considérablement en fonction de la personnalité des intervenants. Certains salariés très organisés se considèrent comme des travailleurs indépendants, maîtrisent leur rythme de travail, refusent de travailler lorsque les conditions ou l'éloignement ne les satisfont pas.

D'une manière générale, les salariés ont un sentiment d'utilité de leur travail. Ils apprécient l'autonomie et la confiance dont ils bénéficient (pour certains la possession des clés en est l'illustration concrète), même si ceux qui travaillent seuls en l'absence des clients regrettent parfois leur isolement et aimeraient de temps en temps un peu plus de relationnel comme ceux qui s'occupent de personnes âgées. Mais, surtout, ils sont irrités, sauf ceux qui font du soutien scolaire, par le manque de reconnaissance de la société pour leur travail qui se traduit par des salaires qu'ils considèrent comme insuffisants pour vivre, même modestement.

**TEMOIGNAGE DE CREATEUR**  
**O<sub>2</sub> Développement**  
**David Eve et Guillaume Richard, fondateurs de O<sub>2</sub>**

A l'origine d'O<sub>2</sub>, on trouve « Unipoles », la première plateforme privée d'intermédiation dans le domaine des services à domicile, créée en 1996 à Lille par David EVE, jeune diplômé d'École supérieure de Commerce et un autre associé. L'idée lui était venue au cours d'un stage d'études effectué aux USA. Le projet « Unipoles » a été primé par « Nord Entreprendre » ce qui a permis à l'entreprise de démarrer dans les meilleures conditions.

Fin 1999, Guillaume RICHARD, Renaud SIBILLE et un 3<sup>ème</sup> associé fondent At Home, plateforme parisienne centrée sur les services à la personne et qui a été la première à obtenir un agrément simple en tant que plateforme qui sous-traitait l'intégralité de ses prestations.

Début 2000, Unipôles et At Home se rapprochent afin de lever des fonds auprès d'investisseurs privés. La levée de fonds échoue avec l'explosion de la bulle internet. Un prix décerné par la fondation Vivendi permet néanmoins de financer un projet pilote qui prend le nom d'O<sub>2</sub>. Un virage stratégique est alors pris. En effet, ne trouvant pas de prestataires de qualité suffisante dans les services à la personne, O<sub>2</sub> décide de devenir prestataire et de se spécialiser dans le ménage/repassage et la garde d'enfants.

Début 2004, une opportunité de dupliquer le modèle se présente. Suite à un appel d'offres, l'entreprise est sélectionnée par la ville d'Alençon pour monter une agence de services à la personne. En parallèle, O<sub>2</sub> a une autre opportunité pour ouvrir une agence à Paris. La décision est alors prise de commencer à démultiplier. Mi-2004, Guillaume RICHARD décide de se consacrer à temps plein à O<sub>2</sub> et va s'installer au Mans où il déménage le Siège social d'O<sub>2</sub>.

Le succès est au rendez-vous, et les agences se multiplie : 2 ouvertures en 2004, 7 ouvertures en 2005, 25 nouvelles agences en 2006.

Pour accélérer le rythme, deux augmentations de capital sont réalisées : d'abord avec des amis puis avec une société d'investissement. Début 2007, le groupe O<sub>2</sub> compte 39 agences, envisage d'en ouvrir 70 de plus dans l'année et prévoit un chiffre d'affaires de plus de 15 Millions d'€. On notera que les dirigeants d'O<sub>2</sub> se sont entourés, dès le départ de chefs d'entreprises bénévoles qui ont joué et jouent encore un rôle de conseil en matière de stratégie. L'équipe de dirigeants (ils sont 3), attribue notamment son succès au respect scrupuleux d'une éthique forte, à la rigueur de gestion, aux outils de suivi mis en place et à un système informatique spécifique performant.



## CHAPITRE V CE QU'IL FAUT RETENIR

L'humain est au cœur des services à la personne, il faut donc soigner les RH.

**Le recrutement** se découpe en :

- définition du profil
- diffusion interne et externe de l'offre
- traitement des candidatures (seulement 5% correspondent en moyenne)
- processus de recrutement

**L'affectation** du personnel : « un salarié heureux fait un client heureux ».

**La gestion prévisionnelle** doit donner au salarié des perspectives d'évolution

**La formation et la promotion interne** s'articulent avec l'affectation et la gestion prévisionnelle. Il est important pour les salariés de leur offrir une préparation à des diplômes reconnus.

**La politique salariale et sociale** est à articuler entre conventions collectives, négociations syndicales et conflits salariaux, primes, intéressements et avantages divers, protection sociale.

**La gestion des horaires** doit être planifiée (mensualisation, 35 heures, temps pleine et temps partiels, etc.).

**L'encadrement** est à préparer à l'avance (en poussant par exemple les premiers salariés à prendre cette fonction) et a pour taux idéal 1 pour 10 ETP.

**L'animation interne** incombe en général à l'encadrement intermédiaire ; elle peut passer par des groupes de parole ou autres outils de communication interne.

**Hygiène, sécurité et conditions de travail** sont à traiter avec attention : politique en cas d'arrêts de travail, formation aux bonnes pratiques, procédures d'alerte, etc.

## CHAPITRE VI : UNE ORGANISATION ADMINISTRATIVE FIABLE ET UNE GESTION AU CORDEAU

Divers aspects de la gestion administratives sont présentés dans ce chapitre : le dispositif des agréments préfectoraux, les codes NAF, les contrats de prestations et les conditions générales de vente, les devis, les contrats de travail et leur gestion, l'organigramme, les procédures, l'informatique et les logiciels de gestion, le suivi des heures réalisées, la facturation, les tableaux de bord, la qualité et la certification.

Toute entreprise est une organisation et en tant que telle a besoin d'être administrée, gérée et de remplir certaines formalités administratives. Ce sont les particularités spécifiques d'une entreprise des services à la personne que nous verrons dans ce chapitre.

### 1 - Où s'inscrire ? Où se déclarer ? Quel code NAF ou APE ?

Registre des métiers ou registre du commerce ou directement aux impôts et à l'URSSAF? Il est parfois difficile de savoir où l'entreprise doit se déclarer et se faire enregistrer. Pour clarifier et savoir de quel centre de formalités d'entreprises l'activité relève en raison de sa nature et du statut juridique utilisé pour l'exploitation des activités, le plus simple est de se reporter au décret 98-247 publié au J.O. du 3 avril 1998. L'annexe à ce décret fixe la liste des activités relevant de l'artisanat (registre des métiers) avec leur correspondance dans les codes de la NAF. Des précisions ont été apportées sur le CFE (centre de formalités d'entreprises) compétent par l'annexe 3 à une circulaire de l'ANSP (agence nationale des services à la personne) du 15 mai 2007 sur le partage de compétences entre les CFE gérés par l'URSSAF, les CFE gérés par les chambres des métiers et enfin ceux gérés par les chambres de commerce.

Il n'y a pas de code NAF/APE, spécifique pour les services à la personne ; leur attribution, lors de la création de la structure est parfois fantaisiste.

Depuis janvier 2008, une nouvelle classification NAF est en vigueur.

Le lecteur trouvera ci-après les codes NAF/APE qui devraient désormais être les plus couramment utilisés pour les activités de services à la personne.

4932Z Transports de voyageurs par taxis (y compris transport non médicalisé de personnes à mobilité réduite)

4939B autres transports routiers de voyageurs (services occasionnels de transports routiers à la demande)

5621Z Services de traiteurs (y compris réception à domicile)

6209Z Autres activités « informatique » (installation et configuration de PC)

6399Z Autres services d'information (nota : peut concerner certaines enseignes)

7810Z Agence de placement de main d'œuvre (recherche et sélection de personnel)

7830Z Autres mise à disposition de personnel (mise à disposition hors travail temporaire)  
 8020Z Surveillance à distance de système de sécurité et d'alarme  
 8110Z Activités combinées de soutien aux habitants (support services, facilities management)  
 8121Z Nettoyage courant de bâtiments (y compris maisons et appartements)  
 8122Z Nettoyage spécialisé (ex : nettoyage des vitres)  
 8130Z Services d'aménagement paysager (ex : entretien de jardins)  
 8211Z Services administratifs combinés de bureau  
 8219Z Photocopies, préparation de documents et autres activités de soutien de bureau  
 8559B Autres enseignements (prestataire)  
 8560Z Activités de soutien à l'enseignement  
 8810A Aide à domicile  
 8810B Accueil en centre de jour  
 8899B Action sociale sans hébergement (conseils familiaux en matière de consommation et de crédits)  
 8891A Accueil de jeunes enfants (crèches, garderies, assistants maternels, haltes-garderies, garde à domicile réalisées par des prestataires de services indépendants)  
 9511Z Réparations d'ordinateurs et de périphériques  
 9522Z Réparation et entretien d'appareils d'équipement pour la maison et le jardin  
 9524Z Réparations de meubles et d'équipement du foyer  
 9529Z Réparation d'autres biens personnels et domestiques (électroménager)  
 9601A Blanchisserie/teinturerie/repassage/ramassage et livraison du linge.  
 9602A Coiffure  
 9602B Soins de beauté  
 9609Z Autres services personnels  
 9700Z Activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique  
 9820Z Activités des ménages en tant que producteurs de services pour usage propre

L'attribution du code d'activité n'a aucune conséquence en ce qui concerne la convention collective applicable. En effet, l'élément déterminant pour l'application obligatoire d'une convention collective étendue, c'est l'activité réelle exercée. Par contre, le taux de cotisation « accidents du travail » est la conséquence du code d'activité qui est attribué.

## **2 - Le respect de la réglementation, le système des agréments et de l'autorisation**

Ce point ne concernera que les entreprises ayant opté pour l'agrément préfectoral ou le régime de l'autorisation. Pour les autres entreprises, ce sous chapitre ne s'applique pas.

La demande d'agrément peut être déposée, avant la création de l'entreprise, pour démarrer l'instruction et l'étude du dossier par les services préfectoraux. Cette manière de procéder permet de gagner du temps. Par contre, l'agrément ne sera délivré qu'une fois l'entreprise effectivement créée, après fourniture à l'administration des justificatifs.

Concernant le régime de l'autorisation, la structure doit déjà être créée au moment du dépôt de la demande d'autorisation d'exercer auprès du conseil général mais ne

peut pas exercer avant l'autorisation. Il existe un calendrier annuel pour le dépôt et l'examen par le CROSMS des demandes d'autorisation. Ce calendrier qui fixe les « fenêtres de dépôt » des demandes est arrêté par le préfet de région. Il faut compter quasiment un an entre le dépôt de la demande et la réponse. De plus une autorisation non mise en œuvre dans le délai de trois ans après son obtention est réputée caduque.

Il y a deux types d'agrément : **l'agrément simple et l'agrément qualité**

- *L'agrément simple* concerne principalement toutes les activités exercées auprès de personnes âgées de moins de 60 ans et d'enfants de plus de trois ans mais il faut signaler que les activités de ménage, repassage, entretien de jardin, « homme toute main »... peuvent être réalisées chez les personnes âgées de plus de 60 ans, avec le seul agrément simple.

- *L'agrément qualité* concerne la garde d'enfant de moins de 3 ans et les activités exercées chez des personnes âgées de plus de 60 ans telles que lever, coucher, toilette, habillage, aide à la prise des repas, cours particuliers, assistance administrative, accompagnement. L'exercice de ces activités est interdit sans agrément préfectoral ou autorisation du président du Conseil Général.

L'agrément est accordé, pour l'agrément simple, par le Préfet du siège social qui dispose d'un délai de deux mois pour prendre sa décision. Si aucune décision n'a été prise dans le délai, l'agrément est considéré comme tacitement accordé, en vertu de l'adage « qui ne dit mot, consent ». Les agréments, simple ou qualité, sont accordés pour une durée de 5 ans.

L'agrément qualité est plus complexe à obtenir. En effet, il est soumis à un cahier des charges particulier défini par un arrêté ministériel du 24 novembre 2005, publié au journal officiel du 8 décembre 2005. Par exemple, ce dernier texte impose un local professionnel accessible aux handicapés, la rédaction d'un livret d'accueil, etc. Le délai d'instruction pour l'obtention de l'agrément est porté à trois mois, le Préfet étant tenu de demander, préalablement à sa décision, l'avis du Président du Conseil Général.

On peut considérer que l'agrément qualité est départemental alors que l'agrément simple est national. L'entreprise agréée doit respecter la réglementation de l'agrément qui peut lui être retiré en cas de non fourniture de deux rapports (mensuel et annuel) d'activité, de non respect du champ des activités, des règles de facturation et plus généralement d'infractions au Code du Travail ou au Code général des impôts. Les entreprises doivent remettre à leurs clients des factures conformes à un modèle défini par la réglementation. Il en est de même, pour l'attestation annuelle, afin de leur permettre de bénéficier de la réduction ou du crédit d'impôt auxquels ils peuvent prétendre.

On consultera sur ce point la circulaire ministérielle du 15 mai 2007 sur le site de l'agence nationale des services à la personne. Cette circulaire définit les modalités concrètes d'application de la réglementation. En suivant fidèlement, les instructions qui y figurent, on obtiendra facilement l'agrément préfectoral. En matière de services à la personne, les structures opératrices, entreprises ou

associations peuvent opter soit pour le régime de l'agrément, soit pour le régime d'autorisation des institutions sociales et médico-sociales défini par la loi du 2 janvier 2002.

Les structures qui optent pour le régime de l'autorisation deviennent, sauf avis contraire dans l'arrêté d'autorisation, les opérateurs des dispositifs de l'action sociale départementale. L'autorisation est accordée pour 15 ans. Les différences essentielles entre le régime de l'agrément et celui de l'autorisation concernent d'une part le dispositif de tarification qui est très rigide dans le régime de l'autorisation et d'autre part les contrôles administratifs a priori et a posteriori (dispositif d'évaluation, projet de service, etc). Les structures autorisées sont, de fait, considérées comme des agents d'exécution de la politique d'action sociale des pouvoirs publics à destination des publics en difficulté.

Pour les agréments (qu'il s'agisse de l'agrément simple ou de l'agrément qualité), les imprimés sont fournis, sur simple demande, par la Direction départementale du travail. Par contre, c'est auprès des services du conseil général que le dossier de demande d'autorisation doit être déposé. Il n'y a pas de modèle standard mais le dossier doit répondre aux exigences du code de l'action sociale et des familles. (*articles L 313-1 et suivants*).

### **3 - Le règlement intérieur**

L'existence d'un règlement intérieur n'est obligatoire que lorsque l'effectif de la structure atteint 20 salariés. Ce sont les règles du code du travail qui s'appliquent, en matière de contenu et de modalités d'élaboration. Les organismes ayant moins de 20 salariés peuvent s'ils le souhaitent en établir un, mais il n'y a aucune obligation tant que l'effectif de 20 personnes n'est pas atteint.

### **4- L'assurance responsabilité civile**

Tous les opérateurs organisés doivent être assurés pour leur responsabilité civile professionnelle et leur responsabilité civile d'exploitation. Toutes les compagnies assurent ce type de risque, encore faut-il rencontrer un véritable professionnel de l'assurance, agent ou courtier qui s'intéresse au problème du créateur et fasse une recherche. Ne connaissant pas le secteur, ils ont parfois des a priori. La première année, la prime est forfaitaire et varie entre 500 et 1000€ selon les compagnies, les garanties et la franchise choisie, jusqu'à un chiffre d'affaires de 150 000€/an. Au delà, la prime est calculée en pourcentage soit de la masse salariale, soit du chiffre d'affaires. Elle varie en fonction des garanties demandées et du montant de la franchise. Plus la franchise est élevée, moins le taux est élevé. Les taux s'échelonnent entre 0.4% et 1% lorsqu'ils sont calculés sur le chiffre d'affaires. Le point le plus important concerne les bris, les dégâts, les vols qui pourraient résulter de fautes ou d'erreurs volontaires ou par inadvertance des salariés.

### **5 - Conditions générales de vente - Les contrats commerciaux et le devis**

En général, au dos ou au bas des factures figurent ce que l'on appelle les conditions générales de vente, quelquefois nommées « conditions générales d'abonnement ». Elles précisent les modalités de règlement applicables avec les

éventuelles majorations de retard, les délais applicables en cas de contestation ou de réclamation, les modalités de gestion des litiges, les procédures applicables, les délais de déclaration en cas de dommage, les conditions de résiliation. De nombreuses structures de services à la personne ont mis leurs conditions générales de vente en ligne et elles sont donc publiques et consultables ; le créateur pourra éventuellement s'en inspirer.

Lorsque les conditions générales de vente sont très complètes et développées, le contrat de prestation sera très simplifié. A l'inverse, certains organismes utilisent des contrats très complets et très développés et ne mettent que quelques lignes complémentaires ou de rappel sur les factures. Chacun choisira la formule qui convient le mieux à son organisation, son type de clients, ses activités.

Les contrats de prestation de services (la convention de mandat est un contrat de prestation de services d'un type particulier, mais c'est un contrat) différent sur de nombreux points d'une entreprise à l'autre en fonction de la nature des activités, de l'organisation, du type de prestations (par abonnement ou ponctuelle). Ils ont néanmoins quelques points communs. Ils sont établis en deux exemplaires, un pour chacune des parties au contrat. On trouve d'abord l'identité et l'adresse des parties au contrat, puis l'objet, le lieu d'exécution du contrat, les jours et heures d'intervention, le prix qui doit être indiqué TVA incluse et sa révision en fonction, le cas échéant, d'indices officiels, l'assurance responsabilité civile du prestataire et ses conditions de mise en jeu, (souvent une clause prévoit la non responsabilité du prestataire pour les dommages causés par le matériel fourni par le client), une clause de confidentialité, la facturation ainsi que les modalités de paiement, la suspension du contrat du fait d'événements extérieurs ou d'absence du client, les conséquences du non respect d'une obligation par l'une ou l'autre des parties au contrat, la durée, les conditions de renouvellement, éventuellement un délai de préavis en cas de résiliation par l'une ou l'autre partie, enfin la date et la signature. Certains ajoutent des points qui leur sont particuliers, par exemple, le remboursement des frais de déplacement à l'intervenant. De même, si l'entreprise est agréée par la préfecture au titre des services à la personne, elle le mentionne généralement dans son contrat pour sécuriser le client sur la réduction d'impôts. D'autres ajoutent une clause spécifiant que le client ne peut embaucher le salarié qui est affecté à son domicile pendant toute la durée du contrat et même pendant une période de deux à trois ans après sa fin.

L'attention du lecteur est attirée sur quatre points. Dans le cas d'un couple, il est préférable, pour éviter des litiges ultérieurs, de faire signer le contrat par les deux conjoints. Dans le cas d'une personne sous tutelle, c'est le tuteur qui signe. Dans le cas d'une personne sous curatelle, c'est elle qui signe mais il est préférable pour éviter tout litige de faire également signer le curateur. Enfin, il faut signaler qu'en cas de signature du contrat au domicile du client, la réglementation du démarchage à domicile s'applique (délai de réflexion, faculté de rétractation).

Dans le cas de la mise à disposition, les activités seront définies de manière très générale. Dans le cas de la prestation de service de réalisation, le prestataire est garant de la réalisation du travail et donne les instructions au salarié. Les tâches et leur fréquence doivent donc être déterminées avec précision. Celles-ci sont le plus souvent détaillées dans un cahier des charges annexé au contrat.

## 6 - Les contrats de travail et leur gestion

Les contrats de travail sont un autre type de contrat qui nécessite une attention particulière.

Pour les entreprises ou les structures qui travaillent selon le mode mandataire, les contrats de travail à utiliser sont ceux définis par la convention collective nationale des salariés du particulier employeur ainsi que le contrat à durée déterminée auquel s'ajoute le contrat à durée déterminée d'usage pour certaines activités listées à l'article D 121-2 du code du travail (devenu l'article L 7232-6 suite à la nouvelle recodification du code du travail). Pour les salariés d'une structure mandataire, les règles seront les mêmes que pour les structures travaillant selon le mode prestataire de réalisation.

Les entreprises de services à la personne agréées ne sont actuellement assujetties à l'application d'aucune convention collective. Seul le droit du travail s'applique alors que les associations sont tenues d'appliquer les conventions collectives des fédérations dont elles font partie. Enfin, les associations qui ne sont membres d'aucune fédération sont tenues d'appliquer que le code du travail et certains accords qui ont fait l'objet d'une extension publiée au journal officiel (temps partiel, classification des emplois et salaires, etc.).

Les structures qui fonctionnent selon le mode prestataire de réalisation, et par conséquent donnent des instructions de travail aux salariés, ne peuvent utiliser que les CDI, les CDD et les contrats spéciaux de droit commun (ex : CNE) tels que définis par le code du travail.

Les entreprises qui pratiquent le mode « mise à disposition », c'est-à-dire qui laissent aux clients le soin de définir le programme et de donner les instructions de travail au salarié, peuvent utiliser en sus le contrat à durée déterminée dit d'usage (*article D121-2 du code du travail recodifié sous le numéro L 7232-6*).

Il convient de signaler que beaucoup de contrats de travail sont des contrats à temps partiel qui rentrent dans le champ défini par l'article L 212-4-3 du code du travail devenu l'article L 3123-14 suite à la nouvelle codification. Ce dernier article déroge aux règles générales en permettant aux organismes agréés de services à la personne de ne faire figurer dans le contrat de travail qu'un volume horaire hebdomadaire ou mensuel sans répartition journalière ni définition précise des heures de travail complet.

L'activité de services à la personne exige une très grande souplesse pour répondre aux besoins des clients. Ainsi, certaines entreprises ont-elles mis en place, dans le cadre d'accords d'entreprise, des dispositifs d'annualisation ou de modulation des heures de travail.

D'autres ont inventé ce qu'elles ont nommé le contrat de travail à « temps choisi » qui permet aux salariés d'accepter ou de refuser des heures complémentaires et de fixer eux-mêmes leurs dates de congés payés.

Les entreprises et les associations de services à la personne peuvent utiliser l'ensemble du dispositif des contrats spéciaux et des abattements de charges de droit commun que l'on trouve sur le site de l'ANPE.

La plupart des structures ont inclus dans les contrats de travail qu'elles font signer aux salariés, une clause de confidentialité et, pour certaines, font signer aux salariés une charte d'entreprise que l'on pourrait qualifier « d'engagement déontologique » et qui est une annexe au contrat de travail.

Il existe une disposition spéciale en matière de charges sociales pour les entreprises agréées. Cette disposition est exclusive de tout autre dispositif

d'allègement de charges : les entreprises de services à la personne bénéficient pour la totalité de leurs salariés d'une exonération totale des charges sociales patronales de sécurité sociale jusqu'à hauteur du SMIC.

Ainsi, au moment où cet ouvrage est mis à jour (avril 2008), le SMIC devrait passer à 8,63 euros et pour un salarié payé par exemple 10 euros, l'entreprise ne paiera aucune charge patronale de sécurité sociale (sauf la cotisation « accident du travail ») jusqu'à 8,63 euros mais paiera des charges sociales normales sur la partie excédentaire, soit  $10 \text{ euros} - 8,63 \text{ euros} = 1,37 \text{ euros}$ .

On signalera l'existence d'un deuxième dispositif d'exonération de charges sociales patronales qui concerne les personnes âgées de plus de 70 ans (article L 241-10 du code de la S.S.) mais est limité en fonction des revenus à un volume d'heures mensuelles.

Toutes les modifications aux horaires de travail quelle qu'en soit la nature, qu'elles soient temporaires ou permanentes, doivent donner lieu à la rédaction d'un avenant au contrat de travail. Si tel n'est pas le cas, des erreurs de paye peuvent apparaître et les risques de contentieux prud'homaux augmentent.

Tous les salariés doivent être mensualisés comme déjà indiqué précédemment. Chaque salarié devra recevoir mensuellement un bulletin de paye. Le paiement du salaire sera effectué par chèque ou virement. Le paiement en liquide étant de moins en moins pratiqué (il est même interdit pour les montants supérieurs à 1500€) et en voie de disparition.

Afin d'éviter les erreurs de paye de fin de mois, de nombreuses entreprises décalent le paiement des salaires et l'établissement des bulletins de paye de quelques jours. En effet, lorsque la paye est effectuée le 31 du mois, il est impossible d'avoir connaissance en temps réel des absences des derniers jours et cela peut occasionner de nombreuses erreurs.

Certaines entreprises ou associations ne payent le salaire que le quinze du mois suivant. Cette pratique légale est appelée « paye décalée » mais est soumise à l'autorisation de l'URSSAF. Elle permet, de plus, de bénéficier de trois semaines supplémentaires pour le paiement des charges sociales. Pour ne pas léser les salariés de ce paiement tardif, les acomptes sont généreusement distribués le 31 du mois.

Avant de terminer ce sous chapitre, il faut ajouter quelques mots sur les coûts comparés de l'emploi direct, du dispositif mandataire et du système prestataire.

Le prix de revient d'une heure pour un employé de maison en emploi direct payée au SMIC coûte aux alentours de 13 euros. Dans le dispositif mandataire, le même employé de maison payé au SMIC coûte aux alentours de 15 euros, le coût supplémentaire s'explique par la gestion du contrat qui est assurée par la structure administrative de l'opérateur agréé. Enfin, dans le système prestataire, l'heure varie- hors cours particuliers ou soutien scolaire- de 17 à 25 euros (selon la nature des prestations) en raison des coûts d'encadrement et de la gestion de la formation. Il s'agit là de prix moyens. Cette différence s'explique facilement. Plus la délégation confiée par le particulier est importante et large, plus la responsabilité du prestataire et les tâches qu'il doit réaliser sont nombreuses. Il en résulte logiquement, un prix plus élevé.



En matière de retraite complémentaire, les structures créées ont l'obligation d'adhérer et donc d'inscrire leurs salariés à l'IRCEM pour les non cadres et à Agira pour les cadres (voir sur ce point l'annexe 7).

## **7 - Les logiciels de gestion et l'informatique**

Aujourd'hui, il existe de nombreux logiciels pour faciliter la gestion des structures de services à la personne. Certains sont très complets et incluent une comptabilité générale, budgétaire et analytique, la facturation, la gestion des comptes clients, la paye, les plannings d'activité, des systèmes de pointage, la gestion des dossiers individuels du personnel avec les affectations, les stages de formation, la préparation des remises de CESU à l'encaissement.

Les trois plus répandus qui existent depuis plusieurs années sont édités par Apologic à Dinan-Taden dans les Côtes d'Armor, NSI à Nîmes dans le Gard, Medisys à Aix en Provence dans les Bouches du Rhône. Il en existe de nombreux autres tels Guillaume informatique à St Just- St Rambert dans la Loire, Adomsys à Villeneuve d'Ascq dans le Nord, Softyclean à Villeurbanne dans le Rhône. On signalera aussi Infologis à Diors près de Chateauroux (36) et Hippocad à Lille et Paris, le logiciel Ogust développé par Sykio à Montreuil (93).

Il faut aussi faire part de l'existence de logiciels de pointage par téléphone dont les données peuvent se basculer vers la paye et qui simplifient considérablement sa préparation. (ex : Domiphone, Domatel, Appius) ou de systèmes de transmission de données développés par « Colibriwithus » ou la société PRYLOS en lien avec SFR. L'inventaire de ces logiciels serait trop long à faire.

## **8 - Qui fait quoi ? L'organigramme, les procédures**

Une entreprise de services s'appuie avant tout sur la relation avec autrui. Pour fonctionner correctement, des règles et des procédures doivent être définies et connues de tous pour pouvoir être appliquées. L'organigramme, la définition des fonctions et des circuits, l'existence et l'utilisation de supports écrits ou oraux de transmission des informations sont essentiels. Sinon, il y a une absence d'organisation qui génère des doublons, des erreurs et des zones d'ombre. Ces points seront définis lors de la création. Ils seront un gage de satisfaction et de fidélisation du client. En France, le travail est organisé de manière individuelle ; d'autres organisations existent, notamment dans les pays anglo-saxons où le travail se fait en équipe de deux personnes qui travaillent au domicile en binôme. Les organismes qui sont organisés de cette façon considèrent qu'elle présente de nombreux avantages : amélioration de la productivité, meilleure répartition du travail, le travail est effectué même en cas d'absence maladie d'un des deux membres de l'équipe, l'un est formé par l'autre qui joue un rôle de tuteur et d'encadrement.

Les structures doivent veiller, dans un souci d'efficacité et de réactivité, à avoir un organigramme « en râteau » c'est-à-dire avec un nombre de niveaux hiérarchiques le plus limité possible. On signalera aussi l'importance de la gestion des plannings des intervenants pour diminuer au maximum la durée des temps de trajets et la longueur des déplacements entre deux clients. C'est un des rôles du chef de secteur chargé de l'organisation et de l'encadrement d'une équipe d'intervenants.

## **9 - Suivi mensuel des heures travaillées**

Dans une structure de services à la personne, les postes les plus importants du compte d'exploitation sont la paye et la facturation aux clients qui sert à générer le chiffre d'affaires. Les salaires sont la première charge en volume. Or la paye est générée par les heures travaillées ou d'absence assimilées à du travail effectif. Il s'agit donc de ne rien laisser au hasard dans ce domaine. Des supports de collecte et de saisie des informations doivent être mis en place. Des contrôles d'effectivité doivent être réalisés de manière aléatoire. On vérifiera, notamment, que les heures pointées correspondent bien aux heures conventionnées et convenues avec le client, qu'il n'y a pas de dépassement inexpliqué.

## **10 - Facturation et suivi des encaissements**

Le délai de facturation, suite à l'arrêté des heures travaillées pour préparer la paye en fin de mois, est à suivre de très près. Tout retard dans la facturation, allonge les délais de règlement des clients plus longs et des risques de contestations accrus. Les factures doivent donc partir chez le client, le plus rapidement possible.

Par la suite, un dispositif de suivi des paiements en utilisant une balance âgée performante est indispensable. Ce suivi doit être fait régulièrement et au minimum de manière hebdomadaire.

En cas de non paiement, après relance et mise en demeure, il faut appliquer les dispositions des conditions générales de vente qui prévoient, le plus souvent, la possibilité pour la structure de suspendre les prestations ou de notifier le point de départ des intérêts de retard. Mais les clients ont intérêt à payer. Car, s'ils ne paient pas, ils n'auront pas l'attestation nécessaire pour bénéficier de la réduction de l'impôt sur le revenu.

Les impayés ne représentent généralement pas plus de 0.5% du montant facturé.

## **11 - Les tableaux de bord**

La bonne gestion d'une entreprise de main d'œuvre, comme dans les services à la personne passe, obligatoirement, par l'utilisation de tableaux de bord pertinents, permettant de suivre l'activité, si possible au jour le jour, idéalement de manière hebdomadaire et au moins mensuellement.

Ces tableaux de bord doivent être simples et faciles à remplir et à exploiter. Cette information peut être partagée avec l'encadrement, pour le sensibiliser aux résultats de la gestion mais surtout pour lui donner les moyens de mieux gérer le personnel et les clients placés sous sa responsabilité. Ces tableaux de bord seront sectorisés géographiquement, par catégories d'abonnement, par ancienneté de clientèle, par volume croissant ou décroissant de chiffre d'affaires. Ce qui est important, c'est que ces tableaux soient signifiants. Leur multiplication n'est pas nécessaire et provoque leur inutilisation.

Des tableaux existeront aussi pour suivre le développement commercial sur une zone déterminée. Par exemple : nombre de tracts distribués, nombre d'appels, nombre de rendez-vous, nombre de devis, nombre de contrats signés, avec pour objectif de mesurer l'efficacité des outils utilisés et l'activité des personnes en charge de la prospection commerciale et de suivre les évolutions, dans le temps.

D'autres tableaux peuvent couvrir les questions de gestion du personnel, suivre l'absentéisme, les démissions, le taux de rotation, l'évolution du volume travaillé de manière hebdomadaire ou encore la situation financière et la gestion de la trésorerie (prévisionnel et suivi).

Les tableaux existeront par catégorie d'exercice de l'activité (mandataire, prestataire, mise à disposition), par type d'activité (ménage, garde d'enfants, jardinage, cours particuliers, etc), par type de relation commerciale (abonnement, prestation ponctuelle, dépannage, etc), par secteur géographique, par membre de l'encadrement intermédiaire.

Mais, attention ! Pour exploiter, rassembler l'information et la transformer en tableaux de bord, il faut organiser sa collecte avec des supports appropriés qui devront être simples à utiliser ou bien avec des outils de comptage automatisés grâce à l'informatique, ou au téléphone.

Les tableaux de bord permettent de suivre l'évolution dans le temps mais aussi de comparer le prévisionnel et le réalisé.

Beaucoup de créateurs ou de jeunes chefs d'entreprises ne consacrent pas suffisamment de temps à cette activité de synthèse et d'analyse qui permet de prendre du recul et d'examiner l'évolution sur des bases chiffrées objectives.

## **12 - La certification**

Les structures de services à la personne accordent lors de leur création la priorité à la conquête des premiers clients. Dans ce contexte, la certification peut leur apparaître comme un coût élevé pour un bénéfice hypothétique. Et pourtant, la certification est un facteur important de la qualité nécessaire pour survivre aux exigences des clients, les satisfaire et se différencier des intervenants médiocres. D'abord le consommateur a avoir besoin de repères pour s'y retrouver, face à des prix presque identiques et des arguments de vente comparables. Les entreprises certifiées bénéficieront d'un avantage concurrentiel et les structures qui auront conçu leur organisation en s'inspirant des dispositifs de certification parviendront à cette dernière à moindre coût. De plus, la nouvelle réglementation des agréments, article R 129-4 (devenu R 7232-9 dans la recodification) du code du travail dispose qu' « En cas de certification de l'organisme agréé, l'agrément est renouvelé tacitement ». Cette disposition rend d'autant plus attractive la certification d'une structure.

La certification c'est l'attestation par un tiers, (un organisme certificateur étranger à l'entreprise et à ses clients) que l'organisme certifié respecte un cahier des charges appelé référentiel de certification. Cette situation se concrétise par la remise d'un certificat, valable 3 ans, autorisant l'entreprise certifiée à utiliser la marque de certification, NF services ou Qualicert (SGS). Ce référentiel a été établi par un comité d'experts, (producteurs, représentants des pouvoirs publics et des organismes de consommateurs). Ceux-ci ont défini les règles de fonctionnement qui permettent de penser que si elles sont respectées, le client sera satisfait. Mais la certification est aussi un instrument de fidélisation de la clientèle qu'elle contribue à sécuriser et à conserver.

C'est, de plus, un instrument de professionnalisation du personnel lequel contribue, par son respect des règles édictées, son comportement et sa motivation, à la satisfaction du client.

La certification est donc un plus pour le consommateur, mais aussi pour le personnel et pour l'entreprise en améliorant ses performances, son organisation, son efficacité.

Elle doit donc être considérée comme un investissement qui a, certes, un coût.

Pour diminuer ce coût de mise en conformité, le mieux, pour les créateurs est de concevoir, au départ, leur future organisation en s'inspirant des référentiels en vigueur.

Les référentiels de certification existant peuvent être téléchargés sur les sites de AFAQ- Afnor certification pour « NF services », de SGS-Qualicert et du SESP pour la certification « Qualicert ».

La norme Afnor vient d'être révisée et a fait l'objet d'une nouvelle publication en avril 2008. Un nouveau référentiel de certification « Qualicert », tenant compte de la nouvelle réglementation a été homologué par les pouvoirs publics (J.O. du 12 juillet 2007) et une nouvelle version de « Qualicert » avec options facultatives devrait être prochainement proposée aux acteurs. De son côté, le référentiel « NF services » est à ce jour encore en cours de révision et de mise à jour.

Pour terminer ce sous chapitre consacré à la certification, le lecteur doit savoir qu'il existe un autre dispositif de certification, le système ISO avec des référentiels spécifiques, dont les règles sont, pour partie, différentes des référentiels de certification de services. Le système ISO est peu utilisé dans le secteur des services à la personne. Cependant, on signalera que l'enseigne A+ a conçu un dispositif de référencement qui a pour ambition de faire la synthèse de tous les dispositifs existants en matière de certification.

Le coût d'une démarche de certification est loin d'être anodin : un créateur d'entreprise doit en prendre conscience et l'intégrer dans son plan de financement.

**TEMOIGNAGE DE CREATEUR**  
**Stéphane Cohen, fondateur d'Anacours**

Ce qui a été important dès le départ pour Anacours se résume par deux éléments fondamentaux :

- Concevoir dès le départ (même lorsque l'entreprise ne compte que quelques clients) un système d'information performant. C'est la clé de la croissance pour nos entreprises. Utiliser les nouvelles technologies de l'Information dans nos métiers est essentiel pour accompagner sereinement le développement de l'entreprise tout en maintenant la qualité de ses prestations. L'effet volume ne jouant pas dans nos activités, seuls les gains de productivité obtenus par le système d'information va permettre de maintenir des prestations avec un bon rapport qualité-prix.
- Investir dans le marketing et la communication pour émerger rapidement et faire connaître notre offre auprès de nouveaux clients d'une part et aussi pour rassurer les clients conquis d'autre part. L'objectif était de donner en 2000 l'impression d'une société établie depuis quelques années alors que nous venions de créer Anacours. Ceci a permis d'accélérer le bouche à oreille dans des métiers où la confiance et le gage de sérieux que peut dégager l'entreprise, sont fondamentaux.

## CHAPITRE VI CE QU'IL FAUT RETENIR

Une entreprise de services à la personne doit être **correctement gérée** et administrée afin de bien fonctionner en interne, de répondre à ses obligations réglementaires et fiscales et de bénéficier des rentrées d'argent correspondant à son activité.

Elle doit dans cette optique ne pas oublier aucun des points listés ci-dessous :

### **Obligations administratives**

- dispositif des agréments préfectoraux (agrément simple, agrément qualité)
- autorisation du conseil général
- codes NAF

### **Bon fonctionnement interne**

- contrats de travail et leur gestion
- assurance responsabilité civile
- organigramme
- procédures
- informatique et logiciels de gestion
- suivi des heures réalisées
- tableaux de bord

### **Relation clients et process qualité**

- contrats de prestations et conditions générales de vente
- devis
- facturation
- qualité et certification

## CHAPITRE VII : LE FINANCEMENT

Les principaux modes de financement sont présentés dans ce chapitre : la PAJE, l'APA, le CESU, la PCH, l'aide ménagère des CRAM,, la réduction d'impôt et le crédit d'impôt, la TVA à taux réduit, les exonération de charges sociales patronales de SS, le calcul du point mort, le besoin en fonds de roulement, les capitaux nécessaires au démarrage, les ratios standards de la profession.

En matière de financement, nous examinerons d'abord ce qu'on appelle les dispositifs de solvabilisation dans lesquels il faut distinguer d'une part les dispositifs d'aide à la demande, c'est-à-dire les aides qui sont données au client pour lui permettre de s'offrir ou d'acheter le service et d'autre part les dispositifs d'aide à l'offre qui contribuent à faire baisser le prix pour l'acheteur. Ce n'est que dans une deuxième partie de ce chapitre que nous aborderons le financement de l'entreprise en elle-même : les capitaux nécessaires au démarrage, le calcul du point mort, le besoin en fonds de roulement et les moyens d'alléger la trésorerie, le financement du développement, les ratios standards de l'activité.

### 1 - les aides à la demande

Il existe plusieurs dispositifs d'aide à la demande. Sept d'entre eux retiendront plus particulièrement l'attention : la **PAJE** (prestation d'accueil du jeune enfant), l'**APA** (allocation personnalisée d'autonomie), le **CESU** pré financé ou prépayé (forme particulière du chèque emploi service universel), la **PCH**, l'**aide ménagère des CRAM**, la **réduction ou le crédit d'impôts**.

#### a) La PAJE (prestation d'accueil du jeune enfant)

C'est une aide versée par la caisse d'allocation familiale ou une exonération de charges sociales dont bénéficient les parents pour les aider à couvrir les frais de garde de leurs enfants. La PAJE dépend :

- du **mode de garde** (collectif, au domicile familial ou d'une assistance maternelle)
- de la **forme de garde** (crèche, halte-garderie, emploi direct, dispositif prestataire ou mandataire)
- du **revenu des parents, de la composition de la famille** (quotient familial), de l'âge des enfants, de l'arrêt de travail total ou partiel de l'activité des parents.

Les aides pour la garde (hors allocations familiales de base) varient de 550,26 euros par mois à 914,52 euros par mois auxquelles s'ajoutent des prises en charge d'une part des cotisations sociales d'autre part des salaires de la garde mais aussi des réductions d'impôts spécifiques pour la garde d'enfants.

#### b) L'APA (allocation personnalisée d'autonomie)

Il s'agit d'une aide versée par le département à une personne (ou à la structure intervenante dans le cas d'un dispositif de tiers payant) pour lui permettre de

mettre en œuvre et payer celui ou celle qui réalise le plan d'aide élaboré par une équipe médico-sociale.

Le niveau et le montant de l'APA dépend d'une part du plan d'aide, établi en fonction des besoins de l'intéressé, d'autre part du niveau de dépendance évalué à partir d'une grille nationale (grille AGGIR). Le montant de l'APA varie depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 de 518,55 à 1208,94 euros par mois.

Une participation financière (ticket modérateur) est demandée au bénéficiaire si ses revenus sont supérieurs à 677,25 euros par mois. En dessous de ce revenu, le ticket modérateur est pris en charge par l'aide sociale départementale. Au-delà d'un revenu mensuel de 2698,89 euros, le ticket modérateur est de 90 % à charge du bénéficiaire. Le nombre de bénéficiaires de l'APA à fin décembre 2007 dépasse le million dont 60% au domicile.

### **c) le CESU pré financé ou pré payé**

Le CESU est un moyen de paiement affecté aux services à la personne, distribué par tout employeur public ou privé. Il peut être utilisé par les entreprises qui peuvent en faire bénéficier leurs salariés pour les aider à concilier vie professionnelle et vie familiale ou par les collectivités locales, en direction de leurs ressortissants, personnes âgées notamment, par exemple, pour le paiement de l'APA. La structure agréée de services à la personne, comme le salarié du particulier employeur, pourra donc, pour le paiement de leurs prestations, recevoir des CESU pré financés ou pré payés. Cet outil de paiement fonctionne, sur le principe des titres restaurant, de telle sorte que le salarié possède un titre de paiement ayant, dans le cas le plus fréquent, une valeur faciale supérieure au prix qu'il a payé pour l'obtenir.

Pour pouvoir accepter en paiement les CESU, la structure doit être référencée auprès du CR-CESU, la centrale de remboursement des CESU (voir ses coordonnées en annexe 4). Un dossier est à remplir par la structure à cet effet qui peut être téléchargé sur le site du CR-CESU (voir annexe 4).

Ces CESU se distinguent du CESU bancaire, ancien chèque emploi service, qui sert à payer un salarié employé en direct par un particulier. Le CESU pré financé, lorsqu'il est acheté par les entreprises pour le remettre à leurs salariés, ouvre droit à un crédit d'impôt de 25%. L'abondement par l'entreprise est exonéré de charges sociales à hauteur de 1830 euros par an et par salarié.

Il existe six émetteurs de CESU : Natixis (Banques populaires), Sodexho, Domiserve (AXA, DEXIA), Chèque Domicile (Groupe chèque déjeuner), Accor Services /Caisse d'Epargne, La Banque Postale).

Une fois en possession des CESU, l'entreprise qui les a reçus en paiement doit se faire créditer sur son compte bancaire du montant correspondant à la valeur faciale des titres.

Sur les modalités et les coûts d'encaissement des CESU préfinancés, le lecteur se reportera utilement à l'annexe 9.



#### **d) La PCH, prestation compensatoire du Handicap**

Elle a été instaurée par la loi du 11 février 2005 réformant tout le dispositif antérieur. Les structures de services à la personne peuvent intervenir auprès des handicapés au titre des aides humaines dans le cadre de la PCH gérée par les MDPH (Maisons départementales des personnes handicapées) ou au titre de l'aide pour les activités domestiques qui relève de l'aide sociale départementale.

#### **e) la prestation d'aide ménagère des CRAM**

Elle a pour but de contribuer au maintien à domicile et consiste en une aide pour les travaux d'entretien courant du logement ; des courses, de la confection des repas et des soins sommaires d'hygiène. Elle est aujourd'hui réservée aux retraités du régime général de SS et relevant des GIR 5 et 6 uniquement, aux personnes de moins de 60 ans titulaires d'une pension de réversion quelque soit leur GIR. Pour y avoir droit, il ne faut pas bénéficier de l'APA et avoir des ressources supérieures au plafond de l'aide sociale départementale. Elle est attribuée, le plus souvent pour une durée maximale de 1 an et son montant est modulé en fonction des besoins de demandeur et de ses revenus. Il reste à la charge de celui qui en bénéficie un ticket modérateur, en fonction de ses revenus et de sa dépendance. Pour qu'un de ses clients puisse en bénéficier, l'entreprise doit être conventionnée par la CRAM. Or ce conventionnement est difficile à obtenir parce que les CRAM, dans un souci de simplification de leur gestion, souhaitent réduire le nombre de structures conventionnées par elles.

#### **f) - La réduction d'impôt**

Cette disposition n'intéresse que les foyers fiscaux payant l'impôt sur le revenu, c'est-à-dire environ 52% des foyers français. Il s'agit d'une réduction de l'impôt sur le revenu et non d'une réduction du revenu imposable. Cette réduction de 50% est assise sur les factures payées (TVA incluse) à un prestataire de services agréé par l'Etat ou autorisé par le président d'un Conseil général et les dépenses consacrées à l'emploi direct d'un salarié par un particulier. Elle est pratiquée l'année qui suit celle où les dépenses ont été effectivement réalisées et payées. Le montant des dépenses ouvrant droit à cette réduction d'impôt sur le revenu est plafonné. Il est de 12000€ par an pour un foyer sans enfant et est majoré de 1500€ par enfant à charge et par membre du foyer âgé de plus de 65 ans et par ascendant de plus de 65 ans au domicile duquel l'assujetti finance des interventions. Le montant des dépenses est plafonné à 20000€ pour les invalides de 3ème catégorie (titulaires d'une pension d'invalidité et bénéficiant de la majoration pour tierce personne), les contribuables ayant à charge une personne invalide de 3ème catégorie vivant sous leur toit ou ayant à charge un enfant bénéficiaire du complément d'allocation d'éducation vivant sous leur toit.

Ce plafond s'applique pour l'ensemble des activités de services à la personne, avec trois exceptions pour :

- l'« homme toutes mains » la réduction d'impôts est plafonnée à 500€ par an et par foyer fiscal,
- l'assistance informatique et Internet à domicile la réduction est plafonnée à 1 000€ par an et par foyer fiscal,
- les activités d'entretien de jardin, la limite est fixée à 3 000€ par an et par foyer fiscal.

Pour les foyers qui bénéficient de cette disposition, cela revient à diminuer de 50% le prix du service. L'heure de ménage ou d'assistance à une personne dépendante payée 18 ou 20€ revient après déduction de l'impôt à 9 ou 10€. Cette disposition a été mise en place pour inciter au travail déclaré en le rendant meilleur marché que le travail au noir ou illégal ou clandestin. Elle a été très efficace et ses effets ont permis de quasiment doubler l'effectif du personnel déclaré comme salarié au domicile des particuliers en l'espace de 8 ans.

### **g) le crédit d'impôt**

Un amendement à la loi sur le droit au logement opposable publiée au J.O. du 6 mars 2007 a créé, parallèlement à la réduction d'impôt, un dispositif de crédit d'impôt à l'intention des foyers actifs non assujettis à l'impôt sur le revenu. L'Etat rembourse aux foyers non imposés 50% des dépenses qu'ils consacrent aux services à la personne dans la limite d'un plafond. Le dispositif est ouvert à tous les clients des entreprises agréées comme aux particuliers employeurs. Il s'applique à l'ensemble des activités agréées. Les retraités et les non actifs en sont exclus. Il est réservé aux actifs et aux demandeurs d'emploi.

### **2 - les aides à l'offre**

Elles ont une incidence directe sur le prix de vente au client si elles contribuent à diminuer le prix de revient du service et son coût. Elles peuvent aussi servir à conforter ou à maintenir la marge commerciale et de gestion.

Les deux principales aides à l'offre spécifiques au secteur et qui diminuent le prix de revient, sont l'exonération des charges sociales jusqu'à hauteur du SMIC, que nous avons déjà évoqué, et le taux de TVA réduit à 5,5% pour les entreprises. Les associations, quant à elles, ne sont pas assujetties à la TVA mais payent la taxe sur les salaires. En matière d'exonération de charges sociales, il faut signaler qu'il existe désormais deux dispositifs. En effet, l'ancien dispositif (article L 241-10 du code de sécurité sociale) d'exonération des charges sociales patronales concernant les personnes âgées de plus de 70 ans reste en vigueur dans la limite inchangée de 65 Smic horaire par mois. Mais, attention ! les deux dispositifs ne sont pas cumulables entre eux ni avec d'autres abattements de charge tels les abattements Fillon ou pour contrat de professionnalisation, etc.

Les structures de services à la personne peuvent aussi bénéficier des dispositifs d'aide de droit commun si elles sont installées en ZFU (zone franche urbaine) ou ZRR (zone de revitalisation rurale) qui concernent des exonérations d'impôts et des abattements de charges sociales patronales sur les salaires. Les porteurs de projets de création auront aussi intérêt à regarder du côté du conseil régional ou des agences de développement économique régional, départemental ou local qui attribuent, parfois, des prêts d'honneur ou des exonérations d'impôts locaux. Quelques uns ont mis en place des dispositifs spécifiques pour le développement du secteur des services à la personne. De plus, dans certaines zones géographiques, les entreprises nouvellement créées peuvent recevoir des primes à la création d'emploi.

### **3 - le calcul du point mort et le fonds de roulement**

Pour une entreprise qui démarre, déterminer le délai dans lequel elle arrivera au point mort et le niveau d'activités qu'elle devra atteindre pour y parvenir est tout

à fait essentiel. Dans le secteur des services à la personne son calcul revêtira une forme singulière. Plutôt que de longs discours ou une présentation utilisant des symboles mathématiques ou algébriques, nous prendrons un exemple concret.

Exemple :

**Premier élément du calcul :** hypothèse d'un prix de vente moyen de l'heure : 18,5 euros de l'heure TTC, soit un prix hors taxe (TVA déduite de 5,5%) de 17,53 euros/heure.

**Deuxième élément du calcul :** coût horaire du personnel réalisant les prestations. Dans notre exemple nous prendrons un salaire horaire brut hors charge de 10 euros/heure soit 11 euros en incluant 10% pour les congés payés.

On supposera que l'entreprise est agréée et bénéficie de l'exonération des charges patronales de sécurité sociale jusqu'au niveau du SMIC. Dans ce cas, le taux de charges sera calculé pour les charges sociales patronales au taux normal entre le montant du SMIC (8,63 euros) et le taux horaire en l'espèce de 11 euros auquel s'ajoutent retraite complémentaire, Assedic, participation à la formation, FNAL, taxe d'apprentissage calculés sur la totalité, soit 20% par excès. (on prend large par mesure de sécurité, pour le détail précis voir l'annexe 12)

Ainsi le coût horaire du personnel, charges comprises, ressort à 11 euros + environ 20% = 13,20 euros

**Troisième élément du calcul :** marge brute sur coût horaire d'exploitation aussi dénommée marge sur coût direct. C'est la différence entre le prix de vente hors taxe et le coût horaire chargé :  $17,53 - 13,20 = 4,33$  euros

**Quatrième élément du calcul :** évaluation des frais fixes annuels.

On mettra dans cette rubrique, le téléphone, les frais de voiture, d'imprimerie, de site Internet, l'assurance, le coût de l'expert comptable, le loyer s'il y a lieu. Nous fixerons le tout dans notre exemple à 15 000 € par an.

On peut y ajouter, le salaire du dirigeant ayant le statut cadre selon qu'il se rémunère ou non la première année sur la base d'à peu près un Smic et demi. Dans notre exemple, nous prendrons un brut mensuel de 1 950€/mois soit un salaire annuel chargé (calculé par précaution sans abattement de charges en supposant que le dirigeant ne bénéficie pas de l'ACCRE et n'a pas le statut de salarié) de 32 360 euros par an.

**Cinquième point - Calcul du point mort :** Il suffit de diviser le total des charges fixes de notre exemple  $15\ 000 + 32\ 360 = 47\ 360$  euros par 4,33 euros (la marge sur coût direct d'exploitation) = 10 937 heures.

Dans notre exemple, pour arriver au point mort, il faut donc facturer 10 937 heures de prestations sur l'année, soit en moyenne 911 heures par mois.

**Le fonds de roulement.**

On peut le définir comme le besoin de capitaux permanents pour financer le cycle d'activité de l'entreprise.

Dans le cas des services à la personne, son calcul se résume à l'opération suivante : montant des créances clients en cours TTC moins crédits fournisseurs TTC (en incluant parmi les fournisseurs, les salaires et charges du personnel). Si le résultat

de l'opération est négatif, il y a un besoin de fonds de roulement et donc un financement à trouver. Dans les services, en rythme de croisière, compte tenu des délais relativement court dans lesquels les clients règlent les factures, il n'y a pas, en général, de besoin de financement du fonds de roulement et cela d'autant plus lorsque la structure fait payer des frais de dossier à l'inscription ou vend d'avance des carnets de tickets donnant droit à des heures de prestation.

#### **Sixième point - Élément supplémentaire**

Le calcul du point mort, converti en nombre d'heures vendues comme cela vient d'être fait, permet d'appréhender le nombre de clients à conquérir lorsque l'on sait le nombre moyen d'heures facturées à un client.

Or, ce nombre moyen commence, par expérience, à être connu. Il est par exemple de 3 heures hebdomadaires pour le ménage, de 12 heures hebdomadaires pour une personne âgée légèrement dépendante. Ainsi, dans notre exemple, si la société ne fait que du ménage repassage, à raison de 3 heures hebdomadaires par client, cela représente 13 heures par mois, donc  $911/13$  heures = 70 clients

#### **Septième point - poursuivons le raisonnement...**

Une fois connu le nombre de clients, on pourra déduire le nombre de contacts à avoir dès lors que l'on sait que, sur 3 contacts, 2 deviennent clients. Donc, pour avoir 70 clients, il faut 105 contacts. Ensuite, pour avoir 105 contacts, combien faut-il distribuer de tracts ? Envoyer de mailings ?...C'est tout l'art du marketing.

Le délai pour arriver un mois donné au point mort varie, en général de 10 à 18 mois, pour des activités traditionnelles. Souvent l'équilibre financier est atteint dès le deuxième exercice. Cependant, le choix d'un positionnement « haut de gamme » ralentit la croissance. Dans ce dernier cas, il faut compter au moins deux ans, pour arriver au point mort. Et il faudra attendre la troisième voire la quatrième année pour être à l'équilibre ou commencer à avoir un petit résultat positif.

### **4 - les capitaux nécessaires au démarrage et le besoin de fonds de roulement**

Par expérience, on peut estimer que les moyens financiers ( y compris pour payer le salaire du dirigeant sur la période de démarrage) à mobiliser pour un projet de dimension locale visant à atteindre le point mort mensuel pour le douzième mois, avec une quinzaine d'employés à temps partiel, se situent entre 50 000 et 80 000 euros. Ce montant sera utilisé pour le financement du démarrage et celui du fonds de roulement jusqu'à l'arrivée au point mort. Concernant les moyens financiers nécessaires, tout dépend du modèle économique, de la nature de l'activité, de son mode d'exercice (mandataire, prestataire de réalisation ou prestataire de mise à disposition), du salaire du dirigeant, du maintien au porteur de projet des allocations chômage pendant la phase de démarrage, etc.

Les prêts dont les porteurs de projet peuvent bénéficier sont ceux de droit commun. Ils pourront utilement s'adresser à leur banque habituelle ou à d'autres banques ou organismes de financement. Ils n'oublieront pas le PCE (prêt à la création d'entreprise complémentaire à un prêt bancaire classique) et le prêt d'honneur : il s'agit d'un prêt gratuit remboursable, accordé au créateur après examen de son projet par un des trois réseaux d'aide à la création d'entreprise

habilités pour le faire : réseau Entreprendre, réseau France Initiative et l'ADIE pour les petits projets.

Deux autres acteurs d'aide à la création d'entreprises accompagnent les porteurs de projet et le montage de leur dossier : les Boutiques de Gestion et France Active. A signaler également, le réseau des coopératives d'activités et d'emploi de « Coopérer pour entreprendre » qui aident le créateur à tester son projet tout en étant salarié de la coopérative.

Tous ces réseaux sont structurés en associations locales auxquelles le créateur peut faire appel. Dans tous les cas de figure, le créateur doit avoir un apport personnel au démarrage, même minime, afin de convaincre du sérieux de son projet, notamment auprès des financeurs.

Certains pourraient penser qu'il est impossible de commencer des projets modestes avec moins de 50 000 euros. En fait, il est quand même possible de démarrer en entreprise individuelle, EURL ou profession libérale sans salarié. Ceci suppose une organisation très précise de l'emploi du temps entre la gestion, le commercial et la réalisation des prestations. Ceux qui réussissent dans ce type de configuration sont très rares. Il faut mobiliser au départ, même sans local, au moins 7 000 euros (publicité de démarrage, ordinateur, formalités administratives, etc.). Cette somme pourra être apportée par des organismes de financement solidaires comme l'ADIE et par le dispositif EDEN pour ceux qui peuvent en bénéficier.

## **5 - le financement du développement**

Une fois, la première étape franchie, c'est-à-dire atteindre le point mort, puis la deuxième, c'est-à-dire commencer à faire un résultat positif, il faut déjà songer à l'accélération du développement. Ce développement, peut consister à accroître la pénétration d'une zone géographique ou à élargir la palette des services proposés ou à se démultiplier en cherchant la croissance dans d'autres espaces géographiques et d'autres régions.

Le créateur sera alors confronté à un choix : soit croître avec ses propres moyens à son rythme en fonction des possibilités financières et des moyens dégagés par son entreprise ou son association, soit recourir à d'autres moyens de financement pour accélérer le rythme de la croissance.

Les résultats nets, dans le secteur, étant généralement encore relativement faibles (souvent entre 2 et 6 % net après impôts), il est impossible de financer une très forte croissance, par ses propres moyens, sans mettre en danger l'entreprise.

Le créateur pourra alors augmenter le capital soit par lui-même, soit en faisant appel à ce qu'on appelle la « love money », la famille, les amis. Il peut aussi présenter un plan de développement à son banquier et souscrire un emprunt qu'il pourra faire garantir par une société de caution. Il a aussi la possibilité de faire appel à des sociétés spécialisées dans le « capital développement ». Il en existe un certain nombre partout en France. Elles ont été créées par des banques nationales ou régionales, des conseils régionaux. Il existe aussi des fonds privés, levés et gérés par des gestionnaires spécialisés.

Présenter l'ensemble des possibilités et des modalités techniques de financement du développement ne rentre pas dans le champ de cet ouvrage destiné aux créateurs en phase de démarrage. Mais, on peut affirmer qu'un modèle économique et un management qui a fait ses preuves, trouve les financements nécessaires au développement.

## 6 - les ratios « standards » de la profession

Il existe aujourd'hui des ratios que l'on peut considérer comme « standards » et incontournables. Les ratios donnés ci après ne concerneront que les entreprises ou associations agréées par l'Etat exerçant sous forme prestataire.

**1<sup>er</sup> ratio** : le rapport masse salariale totale / chiffre d'affaire HT doit être inférieur à 75%

**2<sup>ème</sup> ratio** : le rapport marge brute d'exploitation / chiffre d'affaires HT doit être d'au moins 25% pour financer les autres charges dont les coûts du marketing.

**3<sup>ème</sup> ratio** : coûts commerciaux de marketing et de publicité. L'année de démarrage, ils représenteront entre 8 et 10% du chiffre d'affaires pour décroître en pourcentage progressivement et descendre jusqu'à 3 ou 4%.

**4<sup>ème</sup> ratio** : délai moyen de règlement client. Le règlement moyen des clients est de l'ordre de 25 jours (hors tiers payant APA ou PAJE).

Ce n'est qu'en utilisant les outils et en respectant les règles ou principes de gestion rigoureux indiqués ci-dessus que l'entreprise pourra se pérenniser dans le temps.

## CHAPITRE VII

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Deux éléments sont à surveiller pour dégager une activité viable : une entreprise financée et efficiente mais aussi une demande solvable.

Plusieurs dispositifs d'aide à la **solvabilisation de la demande** coexistent :

- la PAJE (prestation d'accueil du jeune enfant)
- l'APA (allocation personnalisée d'autonomie)
- le CESU pré financé ou prépayé (forme particulière du chèque emploi service universel)
- la PCH (prestation complémentaire du handicap)
- l'aide ménagère des CRAM
- la réduction d'impôts
- le crédit d'impôts.

Le financement de l'entreprise dépend de sa gestion interne et des aides à l'offre disponibles.

Ratios de **gestion interne** à surveiller :

- calcul du point mort
- calcul du fonds de roulement et du BFR
- ratios standards de la profession

**Aides à l'offre** mobilisables :

- exonération de charges sociales
- taux réduit de TVA
- dispositifs ZFU et ZPR
- aides diverses

## CHAPITRE VIII : EN GUISE DE CONCLUSION

Nous venons de voir dans cet ouvrage les grands principes et les grandes règles qui régissent le fonctionnement d'une entreprise ou d'une association dans le secteur des services à la personne. Au terme de ce tour d'horizon, nous voudrions livrer quelques derniers conseils et observations.

Beaucoup de projets pêchent par excès d'optimisme sur le développement du chiffre d'affaires. Or, les moyens financiers ayant souvent été calculés au plus juste en rapport avec les prévisions, la trésorerie devient trop vite exsangue face aux charges.

Il en résulte, à défaut de remettre de l'argent au pot, des cessations d'activités et des dépôts de bilan. La situation personnelle du créateur peut alors en être altérée.

Dans les services à la personne comme dans tout projet de création, le pire doit toujours être craint et le plan de financement monté avec une marge de précaution. Une entreprise de services à la personne, sous quelque statut qu'elle soit, doit équilibrer ses comptes avec une marge significative comme toute entreprise.

La réussite d'un projet résulte aussi de la rencontre de la rigueur de la gestion avec un créateur qui développe le sens de l'empathie et qui porte la cohérence d'ensemble. L'entreprise est conçue dans sa dimension économique et humaine, le service est organisé comme un « process » de production, avec des outils de contrôle et de régulation.

Avec le recul de quelques années on peut aujourd'hui dégager trois grands types de « business » modèles gagnants :

Le premier modèle est celui de l'entreprise individuelle dont l'objectif pour son créateur est de créer son emploi. On trouve ce modèle en zone rurale ou dans des lieux où le lien personnel reste fort (ville isolée et éloignée d'un grand centre urbain).

Le deuxième modèle est celui de la petite entreprise locale (10 à 20 salariés) qui peut se développer jusqu'à devenir régionale.

Il existe, dans le cadre de ce deuxième modèle, des systèmes de franchises. Le franchisé est une entreprise indépendante et autonome qui fait partie d'un réseau et utilise une marque et un savoir-faire qu'il a acheté clé en main.

Le troisième modèle peut être qualifié de modèle intégré. La gestion est fortement centralisée (prise de rendez vous pour les commerciaux, payes, gestions des contrats).



L'exploitation est décentralisée (recrutement, gestion des plannings, relation client). C'est le modèle développé par des structures développant une forte croissance et multipliant les agences sur tout le territoire.

Tous les gouvernements successifs sont allés dans le même sens : professionnaliser l'offre, solvabiliser la demande.

De plus, les évolutions économiques, sociales, démographiques conduisent, à faire reconnaître ces activités comme un nouveau secteur professionnel économique et non plus seulement social.

L'externalisation d'activités réalisées jusque là au sein des familles provoque l'émergence de nouveaux besoins de services.

S'agissant d'un secteur professionnel nouveau en pleine structuration, il y a de la place

- pour tous les types de structure : association, structure publique, entreprise unipersonnelle, S.A., SARL, etc.... chacun avec ses modalités propres d'intervention et de fonctionnement.
- pour toutes les formes d'exercice des activités
- pour des acteurs de toutes dimensions : locale, nationale, internationale.

Une profession n'existe que lorsqu'elle est visible socialement, c'est-à-dire par une filière de formation, une convention collective, des savoirs techniques spécifiques, des modalités particulières de financements.

C'est ce qui est en train de se produire : conséquence des évolutions sociétales, un nouveau domaine d'activités émerge, porteur de valeur ajoutée économique et pas seulement sociale.

## ANNEXES

### Annexe 1 - Textes législatifs et réglementaires

- Lettre du Ministre des affaires sociales aux préfets datée du 30 mai 1997 sur les services d'aide à la mobilité (réf AP/AP/Transage) concernant le cumul ou le non-cumul de la réglementation des transports et celle des services à la personne.
- Loi 2005-706 (J.O. du 28 juin 2005) notamment l'article 6 sur les assistants maternels et les organismes de garde d'enfants.
- Loi 2005-841 sur les services à la personne (J.O. du 27/7/2005), refondant et rénovant les textes antérieurs
- Ordonnance n°2005-1092 (J.O. du 2/9/2005), voir l'article 10 sur les établissements accueillant des enfants de moins de 6 ans. (nouveaux articles L129-1 à 129-17 du Code du Travail)
- Décret n°2005-1281 (J.O. du 15/10/2005) sur l'agence nationale des services à la personne (nouveaux articles D129-16 à D129-29 du Code du Travail)
- Décret n°2005-1360 (J.O. du 4/11/2005) sur le CESU (nouveaux articles D129-1 à D129-13 du Code du travail)
- Décret n°2005-1384 (J.O. du 8/11/2005) sur les agréments (nouveaux articles R129-1 à R129-5 du Code du Travail)
- Décret n°2005-1401 (J.O. du 14/11/2005) sur l'aide financière versée aux salariés par l'entreprise et/ou le C (nouveaux articles D129-30 à D129-34 du Code du Travail)
- Ordonnance n°2005-1477 (J.O. du 2/12/2005), notamment l'article 4§II et III sur le droit d'option entre autorisation ou agrément et l'article 7 sur les tarifs pour les organismes ne bénéficiant pas d'un financement de la Sécurité Sociale (nouveaux articles L313-11, L347-1 et L313-12-1 du Code de l'action sociale et des familles)
- Arrêté ministériel du 24 novembre (J.O. du 8/12/2005) sur le cahier des charges de l'agrément « qualité »
- Décret n°2005-1698 (J.O. du 30/12/2005) sur la liste des activités rentrant dans le champ des agréments (nouveaux articles D129-35 à D129-37 du Code du Travail)
- Décret n°2006-25 (J.O. du 11/01/2006) sur la limite et les montants d'exonération des cotisations patronales de S.S
- Décret n° 2007-854 du 14 mai 2007 (J.O. du 15 mai 2007)
- Circulaire ministérielle pour l'application de la nouvelle réglementation des agréments, datée du 15 mai 2007. Consultable sur le site [www.cohesionsociale.gouv.fr](http://www.cohesionsociale.gouv.fr) (rubrique « dossiers » puis « services à la personne ») ou [www.servicealapersonne.gouv.fr](http://www.servicealapersonne.gouv.fr)
- Circulaire DGAS/SD2C/2006/27 du 19 janvier 2006 sur la mise en œuvre du droit d'option
- Circulaire n°2005-055 du 29 mars 2006 de l'ACOSS sur les exonérations de charges sociales patronales de SS.
- Instruction fiscale n°89 du 30 mai 2006 sur la TVA à 5,5% à lire au BOI (bulletin officiel des impôts) 3C-6-06
- Instruction fiscale n°6 du 14 janvier 2008
- Circulaire ACOSS complémentaire n°2006-087 du 3 août 2006-12-12
- Décret n°2006-912 du 24 juillet 2006 (J.O. du 25 juillet 2006) sur l'incidence de la certification sur l'obligation d'évaluation des organismes ayant opté pour le régime de l'agrément
- Article 199 sexdécies du code général des impôts sur réduction et crédit d'impôt.
- Loi du 5 mars 2007 (sur le droit au logement opposable) pour l'institution du crédit d'impôt (J.O. du 6 mars 2007)

- Suite à la nouvelle numérotation du code du travail, depuis le 1<sup>er</sup> mai 2008, les articles concernant les services à la personne sont désormais les suivants : L 7221-1 à L 7234-1 et D 7231-1 à D 7234- 27
- concernant le CESU articles L 1271-1 à L 1271-17 et D 1271-1 à D 1271-32

## Annexe 2 - Norme et certifications

### QUALICERT

Le règlement de certification « QUALICERT », agréé par l'Etat en août 1999 et révisé en mars 2007 (agrément par l'Etat publié au J.O. du 12/7/07) peut-être demandé auprès de SGS/Qualicert à Cachan ou par leur site Internet ou encore consulté et téléchargé sur le site Internet du SESP. Une nouvelle version (V3) avec des options facultatives a été adoptée en avril 2008 et peut être utilisée dès maintenant.

### AFNOR

La norme française « Services à la personne au domicile » de septembre 2000 (NF X50-056) a fait l'objet d'une mise à jour. La nouvelle version est été rendue publique en avril 2008. Elle est en vente auprès de l'AFNOR, par Internet et sur place, à la plaine Saint-Denis (93) ou par correspondance.

Le règlement de certification « NF services », de novembre 2001, est en vente auprès d'AFAQ-AFNOR à Bagneux (92). Il est en cours de révision car il n'est plus conforme à la réglementation en vigueur.

Le « Guide pratique de certification des services à la personne » : préface de Laurent Hénart. IDAP/Axciome C -édité par l'AFNOR - novembre 2006. Ce guide ne concerne que la certification « NF services » dans sa version de novembre 2001.

### ISO

Les règlements de certification ISO 9000 sont disponibles dans toutes les librairies et auprès des organismes certificateurs agréés par le COFRAC.

### Annexe 3 - Bibliographie : Livres et rapports

- La revue française de droit sanitaire et social (éditeur Dalloz) numéro sur les services à la personne n°1 de janvier/février 2006
- LE PARTICULIER n°998 de février 2006, pages 60 à 69 : présentation du dispositif légal
- LE PARTICULIER n°1001 de mai 2006, pages 62 à 68, Trouver une aide au maintien à domicile
- Le PARTICULIER n° 1003 de juillet/Aout 2006, pages 62 à 72 Chercher à remplacer nounou, femme de ménage, assistante de vie
- LE PARTICULIER n° spécial 987 B de mars 2005, Guide des aides et allocations.
- « Réussir sa création d'entreprise de services à la personne » par J.P Vimont (270 pages) en vente à l'ISERP : 25 euros ([www.iserp.fr](http://www.iserp.fr))
- Rapport du groupe DELOS du Commissariat Général du Plan « *Développer l'offre de services à la personne* » (les cahiers du Plan n°4) publié e mai 2005 téléchargeable sur le site du Plan [www.plan.gouv.fr/publications](http://www.plan.gouv.fr/publications)
- Etude réalisée par « Mercer Management consulting group » en octobre 2005, en ligne sur le site du journal « Les Echos » et intitulée « *services domestiques à l'horizon 2010* » : [www.lesechos.fr/info/medias/200064368](http://www.lesechos.fr/info/medias/200064368)
- Le numéro spécial de la revue du Crédit Agricole, « *Horizons bancaires* » n°330 de septembre 2006 consacré aux services à la personne
- « *Se mettre à son compte dans les services à la personne* » Galliane Coudert et Guillaume Dupaz - Editions du Puit fleuri - 280 pages (22 euros) paru en octobre 2006
- Les services à la personne « *L'économie de la quotidienneté* » Joël Defontaine - Editions Liaisons - 252 pages (25 euros) mars 2006
- « *Démarche qualité et service aux personnes à domicile* » Christophe Pelletier (UNA) Editeur Dunod - collection action sociale - octobre 2005
- « *Le particulier-employeur, mode d'emploi* » Isabelle Gallay et Laurence de Percin - Vuibert guid'utile/FEPEM - mars 2006
- « *Une femme de ménage à la maison* » Katherine Léonard et Valérie Malka - Chiron Editeur - mai 2006
- « *Les services à la personne : réglementation, financement, organisation* » Pierre Debons - Editions Juris associations- 452 pages- (35€) novembre 2006
- « *Les services à la personne* » (collection 100 questions pour comprendre et agir) Laurent Hermel et Gérard Louyat - Afnor éditions- 200 pages -novembre 2006
- « *Les services à la personne, comment ça marche ?* » Jean-Noël Lesellier - Editions Wolters Kluwer - 312 pages - (19 €) novembre 2007.
- « *La care révolution* » - Martin Vial - 190 pages - janvier 2008 - Nouveaux débats publics. (18 €)
- « *Créer une entreprise de services à la personne* » Jean-Marc Bruguière et Alfred Scardina - dans la collection guide « métiers » (262 pages) Editions Eyrolles-APCE (éditions d'organisation) (20€)- novembre 2007.
- « *Introduction à l'économie des services* » Faridah Djellal et Camal Gallouj - Presses Universitaires de Grenoble - 116 pages - (13 €), Août 2007
- « *Le C.E.S.U.* » Pierre Olivier Giffard - Editions Eyrolles (éditions d'organisation) - 134 pages- (18€) novembre 2007.

- « *Particuliers -employeurs : managez au quotidien* » Laure de Percin avec M.B. Levaux - 186 pages - Vuibert-Guid'utile - (12€) - août 2007.
- « *Assistentes maternelles et garde d'enfants* » Nicole du Saussois - Collection « lire et agir » chez Vuibert coédité avec l'IFEF- 207 pages - novembre 2007.

#### Annexe 4 - Emetteurs de CESU

NATIXIS (Banques Populaires) : 0820 20 20 01 - [www.intertitres.natixis.fr](http://www.intertitres.natixis.fr)

SODEXHO CCS: 0825 820 806 - [www.sodexho-ccs.com](http://www.sodexho-ccs.com)

DOMISERVE (Axa + Dexia) : 0810 555 555 - [www.domiserve.com](http://www.domiserve.com)

CHEQUE DOMICILE : 01 47 47 24 05 - [www.chequedomicile.com](http://www.chequedomicile.com)

ACCOR SERVICES FRANCE associé au Groupe Caisse d'Epargne : 0810 273 273 mais il existe d'autres numéros 0810 346 346 OU 0820 394 394 [www.cesu.as.fr](http://www.cesu.as.fr)

LA BANQUE POSTALE : 0820 829 829 - [www.labanquepostale.fr](http://www.labanquepostale.fr)

CR-CESU - centrale de remboursement des CESU tel : 0892 68 06 62

155 Avenue Galliéni - 93170 Bobigny

Adresse postale : CR- CESU 93738- Bobigny cedex 9

Site Internet du CR-CESU : [www.cr-cesu.fr](http://www.cr-cesu.fr)

## **Annexe 5 - Les enseignes nationales agréées par l'ANSP :**

ACCOR SERVICES : en partenariat avec Europ assistance et le Gpe Caisse d'Epargne - 0810 04 60 00 - [www.accorservices.fr](http://www.accorservices.fr)

A domicile fédération : Domplus, société d'encouragement pour l'Industrie nationale - le site en cours de modification-

A+ : Acadomia, Adhap Services, Domaliance, O<sup>2</sup>, TO DO TODAY, Viadom, Ménage.fr, Famiclic, AssiDom, E comme Enfants, Clédom. Voir les sites de chacun des membres et [www.aplus-qualite.fr](http://www.aplus-qualite.fr) - tel 0800 600 447

CNP services à la personne : à partir de la plateforme filassistance - 0820 321 039 - du lundi au vendredi de 9h à 18h - [www.cnp-servicesalapersonne.fr](http://www.cnp-servicesalapersonne.fr)

DOMISERVE + : mêmes coordonnées que pour le CESU

FRANCE DOMICILE : Una, Unccas, Mutualité Française - 0826 27 15 15 - [www.francedomicile.fr](http://www.francedomicile.fr)

FOURMI VERTE : Familles rurales, Groupama, MSA (24h/24 et 7/7) - 0811 88 66 44 - [www.fourmi-verte.fr](http://www.fourmi-verte.fr)

Groupe Assisteo : Nurse Alliance, Prof assistance, Kids assistance, Clic PC - [www.assisteo.com](http://www.assisteo.com). Voir aussi les sites de chacun des opérateurs membres de l'enseigne.

La Maison du particulier Employeur : Fepem, Ircem Prévoyance, IFEF - 0826 10 30 10 - [www.particulieremploi.fr](http://www.particulieremploi.fr)

LA POSTE : partenariat avec la FEPEM et divers opérateurs - 01 55 44 11 11 - [www.laposte.fr](http://www.laposte.fr)

PERSONIA : ADMR, Crédit Mutuel, AG2R (24h/24 et 7/7) - 0810 205 008 - [www.personia.org](http://www.personia.org)

SERENA : MACIF, MAIF, MGEN, Gpe Caisse d'Epargne. Voir les sites Internet de chacun des membres

SODEXHO : mêmes coordonnées que pour le CESU

HANDEO enseigne créée par des structures d'aide aux handicapés, [www.handeo.fr](http://www.handeo.fr)

Crédit Agricole : Mission services, en cours de déploiement présent dans 10 départements, [www.ca-servicesalapersonne.fr](http://www.ca-servicesalapersonne.fr)

LCL : Groom services, présent dans 15 départements  
<http://servicesalapersonne.lcl.fr>



## Annexe 6 - Sites spécialisés

[www.servicelapersonne.gouv.fr](http://www.servicelapersonne.gouv.fr) (site de l'agence nationale des services à la personne -ANSP) sur lequel on trouve la liste des délégués territoriaux de l'agence, celle des structures agréées, département par département et le texte intégral des nouveaux textes réglementaires.

[www.apce.com](http://www.apce.com) - site de l'agence nationale pour la création d'entreprises, site généraliste très complet.

[www.sesp.asso.fr](http://www.sesp.asso.fr) - site du syndicat des entreprises de services à la personne

[www.chez-vous.com](http://www.chez-vous.com) (le portail incontournable sur les opérateurs de services à la personne)

[www.ircem.fr](http://www.ircem.fr) (groupe de protection sociale obligatoire pour la retraite complémentaire des salariés du secteur) : un segment du site est consacré à la création d'entreprise

[www.iserp.fr](http://www.iserp.fr) (institut de formation des services à la personne) propose des formations pour les créateurs.

[www.idap.fr](http://www.idap.fr) (institut pour le développement des activités de proximité) a mis en place une formation assistance pour l'obtention des agréments d'Etat. Il réalise des études sur le secteur et a conçu des outils pour les créateurs de structures de services à la personne.

On ajoutera à cette liste , les sites officiels du gouvernement ([www.personnes-agees.gouv.fr](http://www.personnes-agees.gouv.fr), [www.famille.gouv.fr](http://www.famille.gouv.fr), [www.handicap.gouv.fr](http://www.handicap.gouv.fr), [www.sante.gouv.fr](http://www.sante.gouv.fr), [www.social.gouv.fr](http://www.social.gouv.fr), [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr), [www.ville.gouv.fr](http://www.ville.gouv.fr))

[www.creation-entreprise.insee.fr](http://www.creation-entreprise.insee.fr) (outil de documentation statistique de l'INSEE pour les créateurs de services aux particuliers ou de service de proximité ou les futurs artisans (informations payantes sur mesure)

Diaporama d'une étude très complète avec des données chiffrées, réalisé par l'observatoire des services à la personne du groupe Caisse d'Epargne (consultable dans la rubrique communiqué de presse du 30 mars 2006 du site du groupe

([http://www.groupe.caisse-epargne.com/ccp/101/fra/blob/pdf\\_diap060330\\_obs2006\\_ci\\_060329191141.pdf](http://www.groupe.caisse-epargne.com/ccp/101/fra/blob/pdf_diap060330_obs2006_ci_060329191141.pdf))

A consulter sur le site de l'APCE, l'agence pour la création d'entreprises, diverses études à la rubrique « informations sectorielles » dont les résultats d'un sondage effectué par l'IFOP en janvier 2005 pour Réseau+ ([http://www.apce.co/index.php?n=1&rubrique\\_id=5000000000&type\\_page=IH&init=1&rech\\_predicat=239&simple=&contenu\\_id=165924&tpl\\_id=135&simple=#165924](http://www.apce.co/index.php?n=1&rubrique_id=5000000000&type_page=IH&init=1&rech_predicat=239&simple=&contenu_id=165924&tpl_id=135&simple=#165924)).

Voir aussi les fiches sectorielles en vente à l'APCE qui sont très bien faites dont celle sur les services à la personne.

Etude réalisée par Précepta (Groupe Xerfi) publiée en juillet 2006, téléchargeable sur internet. Prix : 1560 euros HT - [www.precepta.fr](http://www.precepta.fr) ou [www.xerfi.com](http://www.xerfi.com). C'est une compilation et une synthèse d'études précédentes.

A signaler aussi le site [www.etudes-de-marche.com](http://www.etudes-de-marche.com). Ce site propose une compilation de 26 études sur les services à la personne pour 105 euros et tout récemment une étude sur le secteur (payante aux alentours de 1100 euros).

A consulter la Direction Départementale des impôts pour avoir des informations sur les revenus des habitants par zone géographique et par tranche.

## **Annexe 7 - Adresses utiles/ Protection sociale**

### **Caisses de retraite complémentaire**

Caisses de retraite complémentaires OBLIGATOIRES pour les entreprises de services à la personne : pour les non-cadres l'IRCEM 261, avenue des Nations Unis 59672 Roubaix cedex tel : 03.20.45.53.63 (Mme Bogaert) [www.ircem.fr](http://www.ircem.fr). Pour les cadres, AGIRA 38, avenue François Peissel BP 118 69645 Caluire et Cuire tel : 04.72.27.71.71 (services adhésions)

### **Assurance chômage des dirigeants d'entreprises et mandataires sociaux**

Régime facultatif d'assurance chômage pour les dirigeants d'entreprises titulaires d'un mandat social : G.S.C. 42, avenue de la grande armée 75017 Paris tel : 01.45.72.63.10 [www.gsc.asso.fr](http://www.gsc.asso.fr)

## Annexe 8 - Accompagnements et financements

**Réseau France Initiative** ([www.fir.asso.fr](http://www.fir.asso.fr)). : Accueil, accompagnement et financement de créations d'entreprises par des prêts d'honneur ; le réseau fédère 236 plateformes d'initiative locale (PFIL).

**Réseau Entreprendre** ([www.reseau-entreprendre.org](http://www.reseau-entreprendre.org)) : accompagnement par des chefs d'entreprise et financement par des prêts d'honneur pour des créateurs de futures PME : le réseau fédère 35 associations.

**Association pour le droit à l'initiative économique** ([www.adie.org](http://www.adie.org)): accompagnement et financement, notamment par les prêts d'honneur, de micro-entreprises.

**Réseau des Boutiques de Gestion** ([www.boutiques-de-gestion.com](http://www.boutiques-de-gestion.com)) : accompagnement, avant création et post-crétation, des porteurs de projets de création d'entreprises : le réseau fédère 58 associations et environ 400 implantations locales.

**France Active** ([www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)) : accompagnement financier, expertise et garantie de prêts bancaires pour des projets portés par des entrepreneurs sociaux (associations, EI,..)

**Coopérer pour entreprendre** ([www.cooperer.coop](http://www.cooperer.coop)) : réseau de coopératives d'activités et d'emploi qui aident les personnes à tester leur projet d'entreprise, tout en étant salariées de la coopérative.

Financement de solidarité : ([www.finansol.org](http://www.finansol.org))

Site du magazine « L'entreprise » très informatif ([www.lentreprise.com](http://www.lentreprise.com))

Site de l'ordre des experts comptables consacré à la création d'entreprise ([www.entreprisescreation.com](http://www.entreprisescreation.com))

Portail des aides publiques aux TPE et PME ([www.observatoire.ism.asso.fr](http://www.observatoire.ism.asso.fr))

Pour des renseignements sur des entreprises ([www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr))

Pour le paiement des charges sociales par Internet ([www.net-entreprises.fr](http://www.net-entreprises.fr))

Pour des informations sur des aides bancaires ([www.oseo.fr](http://www.oseo.fr))

## Annexe 9 - Le fonctionnement du CESU pré financé

Lorsqu'une entreprise perçoit du CESU en paiement de ses factures, elle doit réaliser des procédures d'encaissement des chèques qui lui ont été remis. Ces procédures ont un coût réel puisque facturées par les émetteurs et le CR-CESU (centre de règlement des CESU) et un coût caché à travers les procédures administratives et le temps passé à préparer l'encaissement.

Lors d'une remise, il faut trier les CESU par émetteur et par montant, remplir les états récapitulatifs papier, endosser chaque titre en apposant au dos tampon et signature. Par mesure de précaution, il importe de noter tous les numéros de CESU. Enfin, déposer les enveloppes dans un centre CESU ou les envoyer par la poste. Dans ce cas, il s'agit d'enveloppes spéciales à valeur déclarée ne devant pas contenir plus de 3600 euros en CESU. L'envoi d'une enveloppe coûte entre 35 et 40 euros. En dehors du coût administratif de traitement, chaque opération de remise est facturée par le CR CESU : 3,65 euros.

Au moment de la remise, l'entreprise bénéficiaire doit indiquer le délai de paiement souhaité, soit à 7 jours, soit à 21 jours. Plus le délai est rapproché, plus le coût de l'encaissement sera élevé. Il diffère selon les émetteurs. Parallèlement, il existe une dégressivité en fonction du volume de la remise (moins 1000 euros, 1,55% - de 1000 à 2000 euros, 1,30% - de 2000 à 5000 euros, 1,20%). Ces pourcentages sont donnés à titre indicatif car eux aussi diffèrent selon les émetteurs.

Au final, on peut estimer que le coût direct + le coût administratif de traitement + le coût financier représentent environ 4% du montant de la remise. C'est donc un coût non négligeable qui diminue autant la marge.

## Annexe 10 - Grille d'évaluation d'un projet dans les services à la personne.

**Aide mémoire des aspects à examiner : Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Comment ?**  
Cette annexe est importante, on peut la considérer comme la synthèse de l'ouvrage.

Choix des activités : gamme de services  
Forme d'exercice, Mandataire, prestataire, mise à disposition  
Positionnement, étude de marché (besoins), concurrence  
Champ géographique : caractéristiques de la population  
Objectifs personnels, motivations du porteur de projet  
Choix de rentabilité ou de capital  
Agrément, autorisation ou sans contraintes spécifiques  
Marque blanche ou marque propre  
Association, AI, EI, Entreprise individuelle, profession libérale, EURL, SARL, Coopérative  
Cohérence interne, le porteur de projet par rapport au projet, profil et expérience  
Cohérence externe, le projet en lui-même  
Gamme de prix, et type d'abonnement  
Distribution  
Référencement  
Communication  
Fidélisation des clients  
Recrutement  
Affectation du personnel  
Gestion prévisionnelle  
Politique de formation  
Politique salariale  
Encadrement,  
Gestion des horaires  
Animation interne  
Conditions de travail  
Assurances,  
Conditions générales de vente et contrats commerciaux  
Définition de fonction et organisation  
Contrats de travail  
Capitaux disponibles, apport personnel, fonds propres, apports, emprunts  
Logiciels et informatique  
Tableaux de bord de suivi, ratios  
Expert comptable  
Parrainage

## Annexe 11 - Glossaire des abréviations utilisées

ADESSA: nom d'une fédération associative d'aide à domicile, vient du latin  
ADMR: Aide à Domicile en Milieu Rural  
AFNOR: Association Française de NORmalisation  
AFPA: Association pour la Formation Professionnelle des Adultes  
AGIRA: Association de Gestion Interprofessionnelle de Rhône-Alpes  
AGIRC: Association pour la Gestion des Institutions de Retraite des Cadres  
A.I.: Association Intermédiaire  
AMP: Aide Médico - Psychologique  
ANPE: Agence Nationale Pour l'Emploi  
APE: Activité Principale Exercée  
ARCCO: Association des Régimes de Retraite COmplémentaire  
ASSEDIC: Association des Syndicats et des Employeurs pour l'Indemnisation du  
Chômage  
AT: Accident du Travail  
BEP: Brevet d'enseignement professionnel  
BEPA : Brevet d'enseignement professionnel agricole  
BTS: Brevet de Technicien Supérieur  
CAF: Caisse d'Allocations Familiales  
CAFERUIS: Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'  
Unité d'Intervention Sociale  
CAP: Certificat d'Aptitude Professionnelle  
CCAS: Centre Communal d'Action Sociale  
CERPHI: Centre d'Etudes et de Recherché sur la Philanthropie  
CESU: Cheque Emploi Service Universel  
CNAM: Caisse Nationale d'Assurance Maladie  
CNAV: Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse  
CNSA: Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie  
COFRAC: COmité FRançais d'ACcréditation  
CPAM: Caisse Primaire d'Assurance Maladie  
CQP: Certificat de Qualification Professionnelle  
CRAM: Caisse Régionale d'Assurance Maladie  
CROSMS: Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale  
DARES: Direction des Activités de Recherche et d'Etudes Sociales  
DEAVS: Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale  
DGEFP: Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle  
DGT: Direction Générale du Travail  
DRT: Direction des Relations de Travail  
DUE: Déclaration Unique d'Embauche  
DUT: Diplôme Universitaire de Technologie  
E.I. : Entreprise d'Insertion.  
EURL: Entrepreneur unique à responsabilité limitée  
FEHAP: Fédération des Etablissements Hospitaliers Associatifs Privés  
FEPEM: FEdération nationale des Particuliers EMPloyeurs  
FESP: Fédération des entreprises de services à la personne  
FNAAPF/CSF: Fédération Nationale des Associations d'Aide Populaire  
Familiale/Confédération Syndicale des Familles

Groupe IRCEM: Groupe de l'Institution de Retraite Complémentaire des Employés de Maison (comprend une caisse de retraite, une mutuelle, une institution de prévoyance)  
Grille AGGIR: grille autonomie gérontologique groupe iso ressources  
Groupe APICIL: Groupe Association de Prévoyance Interprofessionnelle des Industriels Lyonnais.  
IFEF: Institut Fepem de l'Emploi Familial  
INED : Institut National d'Etudes Démographiques  
INSEE: Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques  
IRCEM: Institution de Retraite Complémentaire des Employés de Maison  
ISERP: Institut des Services à la Personne  
MSA: Mutualité Sociale Agricole  
NAF/NACE: Nomenclature des Activités Françaises/ Nomenclature des Activités de la Communauté Européenne  
ONU/CNUCED Organisation des Nations Unies/ Conférence des nations unies pour la coopération et le développement.  
OPCA: Organisme Paritaire Collecteur Agréé  
PIB: Produit intérieur brut  
QUALICERT: Nom déposé d'une marque de certification de services  
SARL: Société anonyme à responsabilité limitée  
SESP: Syndicat des Entreprises de Services à la Personne  
SGS: Société Générale de Services  
TISF: Technicien d'Intervention Sociale et Familiale (ancienne dénomination : travailleuse familiale)  
UNA: Union Nationale de l'Aide, des soins et des services à domicile  
URSSAF: Union pour le Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

## Annexe 12 - Tableau des charges sociales

(Structure de moins de 10 salariés- salaires inférieurs au plafond de SS - personnel non cadre)

Abattements et réduction des charges sociales non pris en compte

Objet de la cotisation	Employeur	Salarié	Total
Maladie, maternité, invalidité, Vieillesse plafonnée	12,80 %	0,75 %	23,55 %
Vieillesse déplafonnée	8,30 %	6,65 %	14,95 %
Allocations Familiales	1,60 %	0,10 %	1,70 %
Accident du travail	5,40 %	Néant	5,40 %
Retraite complémentaires (2)	(1)	Néant	
AGFF	4,50 %	3 %	7,50 %
Contribution de solidarité autonomie	1,20 %	0,80 %	2,00 %
Formation Professionnelle (3)	0,3 %	Néant	0,3 %
Fonds National d'aide au logement	(3)	Néant	
Assedic	0,10 %	Néant	0,10 %
Prévoyance (4)	4,00 %	2,40 %	6,40 %
Assurance complémentaire santé (5)	A voir	A voir	
Versement transport (6)	A voir	Néant	
FNGS (7)	0,15 %	Néant	0,15 %
Taxe d'apprentissage (8)	0,50 %	Néant	0,50 %
CSG déductible sur 97 % du brut	Néant	5,10 %	5,10 %
CSG non déductible sur 97 % du brut	Néant	2,40 %	2,40 %
CRDS non déductible sur 97 % du brut	Néant	0,50 %	0,50 %
Taxe sur les salaires (9)	4,25 %	néant	4,25 %

(1) Taux accident du travail : Il varie selon l'activité exercée et le code risque de la structure. Il est fixe pour celles ayant moins de 10 salariés. Il varie de 1 % à 8,60 % (pour les travaux de bâtiment encadrés par des particuliers ou dans un cadre mandataire).

(2) Retraite complémentaire non cadres : Pour les salariés du particulier-employeur (y compris ceux gérés par une structure mandataire), le taux est réparti différemment à égalité entre employeur et salariés 3,75 % pour chacun.

(3) Formation professionnelle : Pour les particuliers employeurs le taux est de 0,15 %. Pour les associations le taux est de 2,1 %. Pour les entreprises il est fonction de leur nombre de salariés. Le taux global est de 0,55 % pour moins de 10 salariés, 1,05 % de 10 à 20 salariés, 1,6 % pour plus de 20 salariés.

(4) Prévoyance : Pour les salariés du particulier-employeur (y compris ceux gérés par une structure mandataire) le taux est de 0,81 % pour l'employeur (dont 0,12 % pour la gestion du paritarisme) et 0,70 % pour le salarié. Pour les salariés des associations (sauf ADMR ?) la cotisation est de 1,29 % pour le salarié et de 3,10 % pour l'employeur.

(5) Complémentaire santé : Le montant des cotisations varie d'une structure à l'autre en fonction des garanties souscrites et des accords internes, il en est de



même pour la répartition de la cotisation. Toutes les structures n'en ont pas. Ce dispositif est facultatif pour les entreprises.

(6) Versement transport : ne sont concernés que les employeurs ayant plus de 9 salariés et seulement dans certaines villes et agglomérations. Les collectivités en fixent le taux librement dans la limite d'un plafond de 0,55 ou 1 ou 1,75 % qui est fonction de la population de l'agglomération.

(7) Fonds national de garantie des salaires : assure le paiement de salaires en cas de défaillance de l'employeur (dépôt de bilan, par exemple). Les particuliers-employeurs ne sont pas concernés par cette cotisation et cette garantie sociale

(8) Taxe d'apprentissage : Les associations et les particuliers employeurs ne sont pas concernés par cette obligation qui est fixée à 0,50% de la masse salariale et est majorée de 0,18% pour contribution au développement de l'apprentissage.

(9) ne concerne pas les organismes assujettis à la TVA et les particuliers-employeurs, concerne uniquement les associations et les organismes non assujettis à la TVA.