

AidaDom

Le déclic

Le déclic a eu lieu en 2003, en pleine canicule. Pierre Lefrançois est alors infirmier libéral à Alençon. *« Cet été là, on a souffert ! Notre cabinet était débordé. Le téléphone n'arrêtait pas de sonner. Les patients n'osaient plus sortir et souhaitaient que l'on passe à la pharmacie chercher leurs médicaments. Les familles éloignées s'inquiétaient de savoir si les patients prenaient soin de s'hydrater et de s'alimenter correctement. »*

Il se rend alors compte du besoin criant des personnes âgées et de leurs familles : assurer le maintien à domicile tout en bénéficiant d'une assistance. La solution ? Il ne tarde pas à l'imaginer : entre aide ménagère et soins médicaux, il envisage de monter une agence d'aide à domicile. *« J'ai commencé à en parler à mes associés du cabinet. »* Leur réaction est instantanée : ils n'y croient pas.

Convaincu du bien fondé de son idée, Pierre Lefrançois persiste malgré tout, et peaufine son projet en solo. Il cède ses parts à ses associés en octobre 2006 et se retire du cabinet. Les capitaux issus de la vente des parts sont immédiatement consacrés à la recherche puis à l'aménagement d'un local situé en plein centre d'Alençon. AidaDom voit le jour en décembre 2006. Les services de la Préfecture lui accordent l'indispensable agrément en février 2007. *« La concurrence arrivant sur le marché, il fallait aller vite »,* précise Pierre Lefrançois.

Spécialisée dans l'assistance à domicile des personnes fragilisées ou dépendantes, quel que soit leur âge, l'entreprise propose de multiples services : aide à la toilette, garde personnalisée, préparation des repas, accompagnement chez le médecin, aide à la prise des médicaments, etc. Les prestations vont d'une simple visite de 15 minutes deux fois par semaine à des forfaits assistance très complets.

Pour se démarquer, AidaDom joue ainsi la carte de la disponibilité en se faisant fort de répondre quasi-immédiatement aux demandes formulées et ce 365 jours par an, 24 heures sur 24.

Un succès rapide

Le succès ne tarde pas. Très rapidement, les demandes affluent. Le bouche à oreille joue à plein. Les premiers clients habitent Alençon. Puis, le périmètre géographique s'étend. D'abord en proche périphérie puis de plus en plus loin, jusqu'à 50 kilomètres. *« J'ai dû embaucher deux personnes au bout de trois mois »* commente Pierre Lefrançois. Très vite, il faut se rendre à l'évidence : une seule agence ne suffit plus pour préserver un service de proximité. Une seconde agence, puis une troisième sont créées. Pour répondre à une demande toujours plus pressante, Pierre Lefrançois change alors d'approche en 2008. Plutôt que de créer des agences de A à Z, il procède par rachats.

Tous les cinq à six mois, Pierre Lefrançois se met en quête d'un nouveau point de vente. C'est ainsi, qu'ont pu être rachetés un petit cabinet de kinésithérapie, une entreprise d'aide ménagère et même une enseigne concurrente. *« Nous en sommes aujourd'hui à 8 agences. Certes, elles sont loin d'être encore toutes rentables. A terme, on devrait arriver à une quinzaine, avant d'envisager, pourquoi pas, d'ouvrir le réseau en franchise. Mais nous n'en sommes pas encore là ! »*, confie le dirigeant.

Une organisation complexe

Chaque agence est gérée par un responsable. Chaque matin à partir des informations disponibles (patient qui part en vacances par exemple) et des événements en cours (patient hospitalisé au cours de la nuit par exemple), le responsable planifie les horaires des journées et affecte son équipe en fonction des besoins des patients. Il doit ensuite en informer par mél Monsieur Lefrançois. Ce dernier contrôle puis valide en quelques minutes l'affectation du personnel pour la journée. A la fin du mois, le responsable d'agence établit lui-même les bulletins de salaires de ses employés. *« Les responsables y passent beaucoup de temps. La moindre modification du planning des tournées peut modifier le temps de travail des salariés: les bulletins de salaires doivent être ajustés en conséquence en fin de mois. Sans compter la complexité de la législation sociale et fiscale qui évolue en permanence. Du coup, ils manquent parfois de temps pour se consacrer au développement de leur agence »,* commente Pierre Lefrançois.

Un métier exigeant

Opérer sur un secteur d'activité comme les services à la personne est loin d'être toujours simple. Accompagner des patients atteints de la maladie d'Alzheimer par exemple exige un grand savoir-faire, du tact et une éthique irréprochable. « *Les activités de garde et de soins deviennent plus exigeantes. Les salariés exécutent ainsi des tâches auparavant dévolues à l'aide-soignante, voire aux cadres de santé* », reconnaît Pierre Lefrançois. A ce titre, le recrutement est essentiel. L'exigence de certains diplômes aide, mais ce n'est jamais une garantie de savoir-être. D'autant plus le recrutement opéré par M. Lefrançois se fait parfois à la va-vite pour parer au plus pressé. Une fois recruté, le salarié passe une journée à l'agence avec le responsable qui le renseigne sur les horaires, les tournées, etc. avant d'être lâché sur le terrain. Certains déchantent parfois rapidement et ne restent pas malgré la bonne ambiance qui règne dans les agences. « *C'est vrai qu'en agence on fonctionne souvent dans l'urgence*, reconnaît Pierre Lefrançois. *Les « trans » (transmissions des données d'un patient d'un salarié à l'autre pour assurer le relais de la prise en charge) se font entre deux portes. Or, très attentifs au confort des patients, cette étape est importante pour nous* ».

D'autant plus que les patients et leurs familles sont très attachés à un certain niveau de qualité. La Direction départementale des affaires sanitaires et sociales (DDASS), l'inspection du travail ou encore l'Agence nationale des services à la personne (ANSP) veillent mais il n'existe pour l'heure pas de consensus sur ce qu'est un service de qualité. Il arrive qu'un service rendu ponctuellement (poster le courrier par exemple) devienne une exigence quotidienne non prévue au départ. Les familles ne comprennent pas que le salarié accepte une fois puis refuse. Les salariés doivent alors faire face aux reproches et sont contraints de gérer les situations difficiles, du mieux qu'ils peuvent. « *A force, on finit par apprendre par soi-même* », confie Estelle, salariée. Mal armés pour désamorcer les conflits, certains se découragent parfois et démissionnent sans avoir eu l'occasion de transmettre leur expérience aux autres.

« *Adapter notre savoir-faire aux exigences croissantes des patients, intégrer les nouvelles technologies, développer de nouveaux comportements plus en phase avec les attentes des familles, c'est essentiel. A nous de construire notre propre référentiel de qualité et, pourquoi pas, d'en faire un standard de marché* », commente Pierre Lefrançois.

AidaDom en chiffres

Données financières (en €)	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires	119 000	282 000	457 000
Capitaux propres	20 000	41 000	41 000
Endettement	13 000	150 000	250 000
Résultat	7 700	18 200	8 100
Taux de marge bénéficiaire	6,47%	6,45%	1,77%
Taux de rentabilité	3,33%	9,53%	2,78%

31 salariés soutiennent près de 5 000 personnes parmi lesquelles 80% de plus de 65 ans.

Ressource 1

Les services à la personne

Le paysage économique et social se modifie en profondeur : la population vieillit, la natalité baisse, le taux d'activité des femmes augmente, l'éclatement des cellules familiales devient de plus en plus fréquent et les personnes fragiles deviennent plus nombreuses. Ainsi, l'institut Français de DEMOSCOPIE a montré que le marché des services à la personne, à destination des personnes fragiles, représente un potentiel d'environ 5,5 milliards d'€, soit un gisement de 300 000 emplois équivalents temps plein. [...]

Sur fond de concurrence avec les associations, le secteur marchand peine à trouver sa voie. Le réflexe premier de la personne en quête d'un service est de se tourner vers les structures sociales de proximité (notamment à la mairie) et vers la médiation du voisinage. Au surplus, on peut difficilement anticiper certains besoins, comme la garde d'un enfant subitement tombé malade ; en pareil cas, le recours à une personne morale semble rare encore.

Société Française de Statistique, Synthèse des débats, 12 février 2009

Ressource 2 **Extraits du Rapport gouvernemental n°8**

Le recours à une aide professionnelle salariée exerçant directement au domicile de l'utilisateur du service constitue ce qu'on nomme actuellement le secteur des services à la personne.

Les pouvoirs publics ont aidé au développement de ces activités. Dans l'étape la plus récente, [février 2005], le plan Borloo, prévoit, avec l'objectif de créer 500 000 emplois en trois ans, d'élargir encore les mesures de soutien public à la demande.

Ainsi, de nouvelles activités sont adjointes aux services à la personne bénéficiant des réductions fiscales. C'est le cas du gardiennage de résidence principale et secondaire, de l'assistance administrative, de l'assistance informatique et Internet.

Les livraisons de repas, de courses et de linge repassé sont aussi incluses, lorsqu'elles font partie d'une offre d'un bouquet de services ou d'assistance à domicile. Dans tous les cas, si le service est fourni par l'intermédiaire d'un organisme (privé, public ou associatif), celui-ci doit être agréé et exercer son activité exclusivement dans le domaine des services à la personne pour que l'utilisateur et l'organisme bénéficient des avantages fiscaux spécifiques au secteur.

L'action des pouvoirs publics s'est aussi attachée à structurer le secteur afin de rendre l'offre plus lisible, de donner des garanties aux usagers et de gagner leur confiance. L'Agence française de la normalisation (AFNOR) a élaboré une norme de « services aux personnes à domicile » et un référentiel de marque visant à garantir une meilleure qualité de services, à l'initiative de GERIAPA (Groupement d'études, de recherche et d'initiative pour l'aide aux personnes âgées).

Il existe un autre référentiel de même valeur juridique que celui de la norme AFNOR proposé par SGS Qualicert. L'ensemble des partenaires, dont l'UNIOPSS, l'ADMR, l'APF, a développé le premier référentiel Qualité norme AFNOR. Aujourd'hui, sept ans après, la centième association vient d'être certifiée. Cette norme est en cours de révision afin qu'elle intègre le handicap et surtout en vue de labelliser les opérateurs de la plate forme ou enseigne de services Handicap.

CERC (Conseil, Emploi, Revenus et Cohésion sociale), mars 2009

Ressource 3 **Services à la personne et professionnalisation**

L'Institut des Services à la Personne (ISERP), créé en 1997 par le SESP (Syndicat national des Entreprises de Services à la Personne) et la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) d'Alençon, proposent des actions dans les domaines de :

- La formation : des modules de formation initiale par alternance, formation continue des salariés, formation des demandeurs d'emploi, mais aussi des créateurs d'entreprise, couvrent l'ensemble des métiers et des emplois des prestataires ;
- L'étude et le conseil ;
- La recherche et l'innovation : pour garder le contact avec les professionnels et être en phase avec le marché. Dans cette optique, l'ISERP participe à la plate-forme du Pays d'Alençon, engage des coopérations au niveau national et international.

<http://www.cci.fr>

Ressource 4 **Le vieillissement réserve un bel avenir à la « santé-assistance »**

Comme les nouvelles technologies jouent un rôle essentiel dans la modernisation et l'amélioration des dispositifs de santé, les assistants sont aux premières loges pour proposer des prestations innovantes. Quels en sont les objectifs ? Faciliter la transmission d'informations médicales, améliorer le suivi des patients, développer des dispositifs d'observation pour favoriser la prévention, personnaliser la gestion de la maladie par le patient, mais aussi, et surtout, faciliter le maintien à domicile des personnes dépendantes. En dépendance justement, Europ assistance teste actuellement avec des industriels l'introduction de nouvelles technologies dans la perte d'autonomie : un pilote est mené par une municipalité du nord de l'Italie pour tester un bracelet relié à un dispositif de télésurveillance. [...] Mondial Assistance vient de lancer, en partenariat avec Orange, Téléassistance mobile, une offre permettant de bénéficier à partir d'un téléphone portable d'une assistance immédiate et de profiter de nombreux services de confort au quotidien. Il suffit d'un appui de trois secondes environ sur le bouton latéral orange du téléphone pour être mise en relation avec ses plateaux, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

F.B., L'Argus de l'assurance, 5 septembre 2008

Ressource 5 **Enquête Services à la personne un dynamisme à soutenir**

57 % des responsables d'entreprise déclarent connaître des difficultés d'embauche: les contraintes fortes du secteur en sont la raison principale : tâches souvent ingrates, demandant une forte disponibilité, avec des contraintes horaires, des temps partiels, et des déplacements nombreux, pour des salaires peu attractifs.

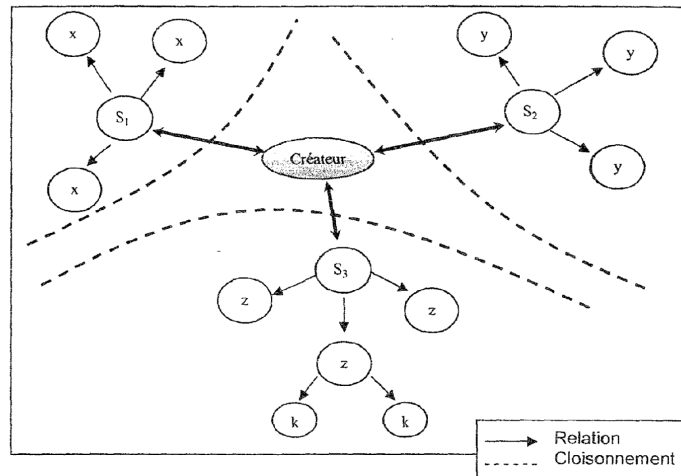
Les chefs d'entreprise sont nombreux à souligner le manque de personnel qualifié et motivé. Le secteur souffre d'une mauvaise image, et l'ANPE semble privilégier la réinsertion de personnes en échec professionnel vers le secteur des services à la personne sans toujours tenir compte des compétences nécessaires à ces métiers exigeants. Peu de candidats ont à la fois l'expérience et la validation de cette expérience, et les personnes formées connaissent mieux les organismes publics du type CCAS (Centres Communaux d'Action Sociale) que les entreprises.

Chambre de commerce et d'industrie de Paris, mars 2007

Ressource 6 **Responsabilité et coordination**

La structure des entreprises naissantes est souvent organisée autour du créateur. Lorsque l'entreprise se développe, le créateur a besoin de s'entourer de collaborateurs (S1, S2, S3...) complémentaires à sa propre personnalité et à ses propres compétences. Une structure en soleil se caractérise par la prééminence des relations bilatérales qui relient les différents membres de l'équipe à leur patron. Celui-ci est au centre de toutes les communications et assume à la fois les responsabilités stratégiques et la direction opérationnelle de l'entreprise.

Lorsque l'entreprise croît, il s'opère une évolution au cours de laquelle chacun des membres de l'équipe initiale reproduit, avec les personnes qui lui sont subordonnées, le schéma d'organisation qui régit ses propres relations au patron.



D'après *Stratégor*, 5^{ème} édition, Dunod, 2009

Travail à faire :

1. Montrez que la démarche de Pierre Lefrançois relève d'une logique entrepreneuriale au sens de SCHUMPETER.
2. Indiquez les modes de croissance successifs choisis par Pierre Lefrançois pour développer son entreprise. Précisez les raisons de cette évolution.
3. Qualifiez le type de structure. En vous appuyant sur l'analyse de MINTZBERG, précisez les différents mécanismes de coordination actuellement mis en œuvre.
4. Établissez un diagnostic externe de l'entreprise AidaDom.
5. Identifiez le(s) problème(s) de management rencontré(s) par Pierre Lefrançois. Précisez quelles en sont les incidences internes.
6. Présentez les solutions pertinentes à envisager pour résoudre le(s) problème(s) recensé(s) et les actions qu'il conviendrait de mettre en œuvre.