



SERVICES A LA PERSONNE

**LE DEVENIR DES CREATEURS ACCOMPAGNES
PAR LA MAISON DE L'EMPLOI DE PARIS
AYANT CREE LEUR STRUCTURE
DE SERVICES A LA PERSONNE**

Juin 2009

Etude réalisée par :
Julien COORNAERT, Moussa NIANG, chargés de projet création d'entreprise
Nathalie ROUX, Responsable Observation, veille économique, évaluation

Groupement d'Intérêt Public constitué le 20 octobre 2005



SOMMAIRE

SYNTHESE	3
INTRODUCTION	4
Cadre et objectifs de l'enquête.....	4
Méthodologie	4
I. LE PROFIL DES DIRIGEANTS ET DE LA STRUCTURE CREEE	6
74 % de structures actives au moment de l'enquête, créées majoritairement il y a 1 an	6
D'anciens demandeurs d'emploi ayant un niveau de formation supérieur et ayant créé une entreprise principalement en société.....	6
Choix du statut juridique et motivation initiale	7
Des structures parisiennes majoritairement implantées dans les 15 ^{ème} et 12 ^{ème} arrondissements	7
Près de la moitié des structures sont de très petite taille	7
7 intervenants en moyenne par structure mais une activité proche du temps plein dans les structures de 1 à 2 emplois	8
II. LA STRUCTURE ET SON MARCHÉ	9
Choix de l'agrément, contraintes réglementaires et choix stratégique.....	9
Plus de la moitié des structures délivrent tous les services pour lesquels elles ont été agréées.....	10
L'entretien de la maison et l'assistance aux personnes âgées assurent la plus grande part du chiffre d'affaires	10
Volume de clientèle, gestion de la relation client, types de services délivrés et développement de la clientèle.....	10
III. LA STRUCTURE DANS SON ENVIRONNEMENT	12
Des structures sans relation de sous-traitance avec les structures de leur environnement.....	12
Se faire connaître : un enjeu de développement.....	12
IV. RETOUR SUR LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES DIRIGEANTS AU COURS DES PREMIERS MOIS D'ACTIVITE ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION	13
La constitution d'une clientèle : la difficulté la plus souvent citée au cours des premiers mois d'activité	13
L'inventaire des difficultés de recrutement	13
La question de la formation	14
Près de 60 % des dirigeants sont parvenus à se dégager un salaire au cours de ces premiers mois d'activité	15
Des dirigeants qui estiment leur structure en phase de développement et qui souhaitent la développer dans les 12 prochains mois	15
Les modalités de leur stratégie de développement.....	16
CONCLUSION	17
ANNEXE	18

LE DEVENIR DES CREATEURS ACCOMPAGNES
PAR LA MAISON DE L'EMPLOI DE PARIS
AYANT CREE LEUR STRUCTURE DE SERVICES A LA PERSONNE

Juin 2009

SYNTHESE

74 % des structures des 39 dirigeants interrogés sont actives au moment de l'enquête.

70,4 % des dirigeants sont d'anciens demandeurs d'emploi, diplômés de l'enseignement supérieur qui ont choisi de créer une société. Près de la moitié des structures sont de très petite taille (1 ou 2 emplois, dirigeant compris) et c'est parmi elles que l'on trouve un volume d'activité permettant de dégager près de 3 semaines de travail, voire un temps plein en moyenne mensuelle.

Si 85,2 % des structures ont un agrément, plus souvent un agrément simple qu'un agrément qualité, soulignons le choix délibéré de quelques dirigeants de ne pas avoir fait de demande d'agrément pour des raisons qui tiennent à des contraintes réglementaires.

Plus de la moitié des structures agréées assurent délivrer tous les services pour lesquels elles ont obtenu l'agrément, mais 43,5 % ne sont pas dans ce cas en raison de l'absence de demande. Les principaux services délivrés sont l'entretien de la maison et le petit bricolage, et l'entretien de la maison fournit le plus grand part du chiffre d'affaires de 44,5 % des dirigeants qui délivrent plusieurs services. Par ailleurs, 37 % des dirigeants ont atteint le chiffre d'affaires qu'ils s'étaient fixé pour cette première année d'activité et ils sont près de 60 % à être parvenus à se dégager un salaire.

La difficulté de trouver des clients est la difficulté la plus souvent citée par les dirigeants au cours de ces premiers mois d'activité, devant la difficulté de recrutement. Notons que la constitution de la clientèle apparaît comme une difficulté alors même que 85 % des dirigeants interrogés ont alloué un budget à la communication et 67 %, créé un site internet.

Au terme de ces premiers mois d'activité, 37 % des dirigeants n'ont pas cherché à recruter mais pour la majorité qui a cherché à le faire, plusieurs difficultés ont été soulignées : la prospection d'intervenants, le profil inadapté des candidats et les difficultés dans l'application du code du travail. Parallèlement, mais pour une minorité seulement, des difficultés d'organisation du travail (gestion des plannings, absentéisme des intervenants) ont été évoquées. Si 66,5 % souhaitent maintenir l'ensemble de leur effectif salarié, ils sont autant à avoir des perspectives d'embauche dans les prochains mois et une minorité seulement envisage de licencier en raison d'absences non justifiées de la part des intervenants ou de retards chez le client.

81,5 % des dirigeants perçoivent leur structure en phase de développement et ils sont plus nombreux encore à souhaiter la développer dans les 12 prochains mois. Pour ce faire, ils envisagent principalement de renforcer leur stratégie de communication, d'en diversifier les supports et de développer leur réseau de prescripteurs. Pour développer leur clientèle, les dirigeants sont autant à estimer qu'ils doivent y consacrer des moyens supplémentaires (parmi lesquels ouvrir un établissement secondaire pour élargir leur aire d'activité, étendre l'offre de services, créer une nouvelle entité juridique pour atteindre un nouveau type de clientèle) qu'à estimer qu'ils conserveront la hauteur des moyens qu'ils y ont déjà consentis.

INTRODUCTION

Cadre et objectifs de l'enquête

Depuis sa création (2006), la Maison de l'Emploi de Paris accompagne des porteurs de projet qui souhaitent créer une structure dans le secteur des services à la personne.

A fin décembre 2008, parmi les 258 porteurs d'un projet de services à la personne informés, 61 ont été accompagnés par la Maison de l'Emploi de Paris depuis sa création et 48 ont créé leur structure qu'ils aient été seulement informés ou informés et accompagnés. La Maison de l'Emploi de Paris arrête son accompagnement lorsque la structure a reçu son numéro d'immatriculation du Centre de formalités des entreprises ou est inscrite sur la liste officielle des associations, publiée au journal officiel. **En 2009, la Maison de l'Emploi de Paris a décidé de suivre le devenir des créateurs accompagnés et celui de leur structure afin d'anticiper leur développement ou leurs difficultés et de les accompagner à se pérenniser sur le territoire parisien.**

La présente enquête est l'un des trois volets du projet de veille économique¹ dans le secteur des services à la personne conçu et mis en œuvre par la Maison de l'Emploi de Paris pour répondre à l'objectif d'anticipation des mutations économiques et d'adaptation du territoire.

A Paris, quel que soit le secteur, la moitié des structures qui y ont été créées sont actives après quatre ans mais il existe une propension des structures qui s'y sont créées à quitter la capitale lorsqu'elles se développent. Par ailleurs, les quatre premières années du cycle de vie d'une structure constituent une phase de fragilité. **Dans le secteur des services à la personne** (sens de la Loi Borloo 2005), si 80,3 % du marché en nombre d'heures travaillées en emploi direct concernent les particuliers employeurs en 2007², il n'en reste pas moins que le marché intermédié compte à Paris de nombreuses structures créées récemment. 53 % des structures agréées actives en 2006 ont été créées entre 2002 et 2006 (145 sur 274). Si l'on recense près de 300 structures actives en 2006, on en recense près de 500 en 2008.

Que sont devenus les créateurs accompagnés par la MEP et leur structure 6 mois et 1 an après la création ? Sont-ils toujours à la tête de leur structure ? Est-elle active ? Quel est son marché ? Comment se situe-t-elle dans son environnement ? Quelle est sa taille et la structure de ses ressources humaines ? Est-elle en bonne santé économique ou bien rencontre-t-elle des difficultés ? Est-elle plutôt en phase de développement, de stabilisation ou de récession du point de vue de son dirigeant ? Comment le dirigeant appréhende-t-il le devenir de sa structure ?

C'est à ces différentes questions que souhaite répondre cette enquête auprès des dirigeants dans la perspective opérationnelle d'accompagner le développement ou la pérennisation de leur structure sur le territoire.

*Méthodologie*³

L'enquête s'est déroulée au mois de mars 2009.

Elle porte sur 48 structures qui, au moment de l'enquête, ont été créées 6 mois ou 1 an auparavant. Le même questionnaire a été élaboré pour tous les dirigeants, quel que soit le moment de création. (Cf.

¹ En 2009, la Maison de l'Emploi de Paris met en œuvre un projet de veille économique en trois volets :

- le suivi à 6 mois, 1 an du devenir des créateurs de structures SAP accompagnés par la Maison de l'Emploi de Paris
- le suivi dans le temps des jeunes structures SAP parisiennes (1 - 4 ans)
- la production d'une connaissance fine de quelques grandes entreprises SAP

La finalité est d'anticiper leurs perspectives de développement ou de récession pour les accompagner à froid, à recruter ou à se pérenniser sur le territoire parisien.

² Contre 80,8 % en 2005.

³ Le questionnaire a été élaboré par Julien Coornaert, Moussa Niang, chargés de projet création d'entreprise et Nathalie Roux, responsable Observation, veille économique, évaluation ; l'enquête a été réalisée par Julien Coornaert et Moussa Niang. Elle a été rédigée par Julien Coornaert, Moussa Niang et Nathalie Roux.

Annexe). Il s'est inspiré du questionnaire de l'INSEE, enquête SINE (système d'information sur les nouvelles entreprises). 39 dirigeants ont pu être contactés par téléphone et ont bien voulu répondre au questionnaire. 9 n'ont pu être joints.

A l'issue de cette enquête, un suivi mensuel des nouvelles créations de structures sera effectué. Chaque fin de mois, les chargés de projet identifieront les dirigeants ayant créé leur structure 6 mois ou 1 an auparavant, les contacteront pour leur passer le questionnaire. Un traitement de cette enquête en continu sera effectué en fin d'année. Nous émettons l'hypothèse que les perspectives de développement ou de récession identifiées au fil de l'eau mais par anticipation nous permettront d'agir à froid pour accompagner les structures.

I. LE PROFIL DES DIRIGEANTS ET DE LA STRUCTURE CREEE

74 % de structures actives au moment de l'enquête, créées majoritairement il y a 1 an

Parmi les 39 dirigeants qui ont pu être contactés, 5 déclarent leur structure non active pour des raisons liées au rejet de leur demande d'agrément (2), à un défaut de clientèle (2) ou à des problèmes de trésorerie (1). 5 autres sont en attente de l'agrément et n'ont pas démarré leur activité.

Au moment de l'enquête, 29 structures sont donc actives.

- 2 ont été créées il y a 3 mois ; nous les avons volontairement retirées de l'enquête en raison de la petitesse de l'effectif.
- 4 ont été créées il y a 6 mois.
- 23 ont été créées il y a 1 an.

Les résultats de l'enquête portent donc sur 27 structures actives créées il y a 6 mois ou 1 an.

Près de 80 % des structures ont été créées il y a 1 an.

D'anciens demandeurs d'emploi ayant un niveau de formation supérieur et ayant créé une entreprise principalement en société

55,5 % des dirigeants sont des hommes. Au niveau national, 70 % des nouveaux créateurs de 2006 sont des hommes mais ceci quel que soit le secteur.

La moyenne d'âge est de 38,3 ans contre 38 ans et demi au niveau national pour les nouveaux créateurs de 2006 et ceci quel que soit le secteur.⁴

70,4 % des dirigeants étaient demandeurs d'emploi avant de créer leur structure de services à la personne et 69,2 % avaient un niveau de formation au moins égal à Bac + 3.

Excepté un dirigeant qui a créé une association, ils ont tous créé une entreprise, principalement de statut SARL (48 %) ou EURL (37 %).

Depuis leur création, ces structures ont conservé le même dirigeant à leur tête. Deux associés se sont séparés. Un est resté à la tête de la structure créée, l'autre a créé sa propre structure.

Statut antérieur du dirigeant	Total
Demandeur d'emploi	19
Etudiant	1
Indépendant	3
Salarié	4
Total	27

On observe en Ile de France, et ceci, quel que soit le secteur, que le fait d'avoir été en activité ou pas avant de monter son projet d'entreprise n'a pas d'impact sur la survie de l'entreprise. Il faudrait pouvoir le démontrer en suivant le devenir de ces entreprises actives depuis 6 mois ou un an.

Niveau de formation des dirigeants	Effectif
Niveau V (CAP / BEP)	2
Niveau IV (Baccalauréat)	1
Niveau III (Bac + 1 / 2)	5
Niveau II (Bac + 3 / 4)	11
Niveau I (Bac + 5 et plus)	7
Non réponse	1
Total	27

⁴ In INSEE, Roselyne KERJOSSE, « Créer son entreprise : assurer d'abord son propre emploi. », décembre 2007, n° 1167

Choix du statut juridique et motivation initiale

85 % des dirigeants interrogés ont choisi de créer une société.

Statut juridique de l'entreprise	Total
Association	1
Entreprise individuelle	3
EURL	10
SARL	13
Total	27

Or, créer une structure renvoie à deux grandes motivations : créer son propre emploi ou créer une structure pour la développer. Nous émettons l'hypothèse que le choix du statut juridique n'est pas indifférent de la motivation initiale du porteur de projet.

Et il ressort de travaux existants que dans un contexte de chômage, la majorité des créateurs d'entreprise et a fortiori demandeurs d'emploi ont pour motivation principale la création de leur propre emploi.⁵ Pourtant, la majorité de nos dirigeants étaient demandeurs d'emploi mais ils ont majoritairement fait le choix de créer une société. N'y a-t-il pas de corrélation entre motivation initiale et choix du statut juridique ? Nous ne sommes pas en mesure de le démontrer ici.

Le choix de l'entreprise individuelle pour exercer son activité dans le secteur des services à la personne correspond principalement à la volonté de créer son propre emploi. Parmi les personnes interrogées, on peut noter les cas d'une personne dispensant des cours de yoga à domicile, d'une autre proposant des services à des particuliers hors plan Borloo (divers services pour une clientèle aisée étrangère). Aucune d'elles n'a fait part de son intention de développer une structure SAP ; seule la possibilité de vivre de son activité a été évoquée, que ce soit dans le cadre de l'accompagnement en entretien individuel ou lors de l'enquête.

Une personne engagée avec Coopaname, coopérative d'activité et d'emploi, partage également ce sentiment. Ses motivations principales initiales sont d'être autonome, au contact avec le particulier et d'intervenir soi-même. Par ailleurs, son expérience professionnelle passée lui a permis de constater qu'elle n'était pas faite pour le management.

Seules 3 personnes ont créé une entreprise individuelle. Qu'en est-il de celles qui ont créé une SARL ou une EURL ? A contrario, ont-elles souhaité dès l'origine de leur projet créer une structure pour la développer ? Nous pouvons seulement émettre l'hypothèse car nous n'avons pas posé la question explicitement aux dirigeants enquêtés.

Des structures parisiennes majoritairement implantées dans les 15^{ème} et 12^{ème} arrondissements

78 % des structures créées (21) sont installées à Paris et plus particulièrement dans les 15^{ème} et 12^{ème} arrondissements (4 et 4). 5 structures se sont implantées dans d'autres départements d'Ile de France.

Près de la moitié des structures sont de très petite taille

48% des structures sont de très petite taille, elles comportent **1 à 2 emplois** (13), **dirigeant compris**. Parmi elles, **29,6 % ne comprennent que le dirigeant** (8). De fait, les dirigeants seuls délivrent eux-mêmes les services au domicile du particulier.

⁵ Mentionnons cependant que cette motivation n'est pas propre aux demandeurs d'emploi : une enquête nationale de l'INSEE montre qu'en 2006, 64 % des nouveaux entrepreneurs déclarent avoir créé leur affaire pour assurer leur propre emploi [mais que] cet objectif n'est pas propre aux chômeurs créateurs. En effet, si 70 % des chômeurs créateurs l'indiquent comme prioritaire, c'est le cas également de 60 % des autres créateurs. In INSEE, Roselyne KERJOSSE, « Créer son entreprise : assurer d'abord son propre emploi », décembre 2007, n°1167

En cumulé, on observe que 63 % des structures sont composés de 1 à 5 emplois. 37 % sont composées de 6 personnes ou plus.

Taille de la structure	Effectif cumulé	% en cumulé
1	8	29,6 %
1 - 2	13	48 %
1 - 5	17	63 %
	Effectif cumulé	% en cumulé
6 - 10	3	11 %
+ 10	10	37 %

7 intervenants en moyenne par structure mais une activité proche du temps plein dans les structures de 1 à 2 emplois

Le nombre d'intervenants est en moyenne de 6,8 personnes par structure. 4 structures ont recruté du personnel encadrant, soit 1 ou 2 encadrants. 12 structures ont recruté 1 personne chargée de l'administration.

Nb d'h de travail par intervenant (en moy. mensuelle)	Moins de 3 semaines (15h-113h)	3 semaines (114h-151h)	Temps plein (152h et plus)	Total
Nb d'intervenants				
0 - 1	2		9	13
2 - 6	3	2	1	6
+ de 6 intervenants	3	3	2	8
Total	8	5	12	26

Chaque intervenant travaille 114 heures en moyenne par mois, soit 3 semaines par mois, mais il existe une grande disparité entre les structures.

En effet, il est remarquable que les structures qui parviennent à se dégager au moins 3 semaines voire un temps plein en moyenne mensuelle sont des structures où le dirigeant est seul ou bien où il existe un seul intervenant. On peut dès lors se demander si la gestion des ressources humaines ou l'organisation du travail sont des difficultés qui peuvent nuire à la stabilisation, voire au développement de la structure.

II. LA STRUCTURE ET SON MARCHE

Choix de l'agrément, contraintes réglementaires et choix stratégique

Agrément	Total
Agrément qualité	10
Agrément simple	13
Hors agrément	4
Total	27

85,2 % ont un agrément (23). Les 27 structures ont plutôt sollicité l'agrément simple (13) que l'agrément qualité (10). Quoique la différence soit peu significative, on peut émettre l'hypothèse que la moindre demande d'agrément qualité est liée aux exigences du cahier de charges tant au niveau de la qualification des personnels que des moyens matériels et financiers demandés. En effet, l'obtention de l'agrément qualité nécessite pour le demandeur d'une part, d'avoir une expérience professionnelle ou un diplôme dans le domaine considéré, d'autre part, d'avoir un local, condition difficile à remplir pour un porteur de projet n'ayant pas des moyens financiers importants.

Nous avons noté plus haut, que parmi les 39 créateurs contactés, 2 créateurs n'avaient pas obtenu leur agrément, 5 étaient en attente de l'obtention de l'agrément et n'avaient pas démarré leur activité.

Mentionnons ici que **4 dirigeants n'en ont pas fait la demande et qu'ils ont néanmoins démarré une activité de services à la personne.** Les 4 structures qui n'ont pas effectué de demande d'agrément ne l'ont pas fait essentiellement pour les raisons suivantes, considérées comme des contraintes par les dirigeants :

- **La condition d'exclusivité⁶ quant aux choix des services proposés :**

Un des dirigeants interrogés délivrant un service d'assistance informatique considérait ce choix comme trop restrictif du point de vue de la rentabilité.

En effet, cette activité dont le plafond des dépenses engagées est considéré comme bas (1000 euros/an/foyer fiscal, donc une réduction d'impôts de 500 euros), ne saurait être rentable pour ce dirigeant que s'il pouvait y adjoindre de la vente de matériel informatique, activité exclue de la liste des prestations de services à la personne.

- **La condition d'exclusivité relative à la clientèle :**

D'autres dirigeants ont estimé que leur activité ne pouvait être rémunératrice sans une clientèle de professionnels. C'est notamment le cas d'un dirigeant proposant une activité de formation et qui a préféré adresser son offre de services à des entreprises.

- **La condition d'exercice au domicile du particulier :**

Par ailleurs, il est à noter que les prestations proposées par un organisme agréé doivent majoritairement se dérouler au domicile du particulier (approximativement à hauteur de 70 % de l'activité globale de la structure). Une dirigeante accompagnée par la Maison de l'Emploi de Paris a choisi d'organiser des cours collectifs dans un local dédié, plutôt que de se restreindre à intervenir exclusivement à domicile.

Par ailleurs, certains dirigeants n'excluent pas à l'avenir de créer une seconde entité juridique pour laquelle une demande d'agrément sera effectuée.

⁶ Condition d'exclusivité : pour obtenir l'agrément (qualité ou simple), l'entreprise (individuelle ou sous forme de société commerciale) doit se consacrer exclusivement à l'exercice de l'une ou plusieurs des activités de services à la personne, c'est-à-dire celles prévues à l'article D. 7231-1 du Code du travail. Ces activités étant destinées exclusivement aux particuliers, à leur domicile ou dans leur environnement immédiat. Pour exercer une activité située hors du champ des Services à la personne, une nouvelle entreprise devra être créée.

A noter que la Coopérative d'Activités et d'Emplois (CAE) offre une alternative à ces contraintes réglementaires :

- Elle donne la possibilité d'avoir une multi-activité, qu'elle relève du secteur des services à la personne ou pas, et de s'adresser à tout type de clientèle, professionnelle ou constituée de particuliers
- Elle permet à l'entrepreneur-salarié de rompre son isolement, de se concentrer sur son métier et de sécuriser sa démarche entrepreneuriale en ayant un statut de salarié.

Cependant, pour le moment, **Coopératifs**, la branche SAP de Coopaname intègre uniquement des personnes positionnées sur des activités relevant de l'agrément simple.

Plus de la moitié des structures délivrent tous les services pour lesquels elles ont été agréées

Au sein de notre effectif de 23 structures agréées, **56,5 % assurent délivrer tous les services pour lesquels l'agrément a été accordé** (13) et **43,5 % déclarent offrir moins de services pour des raisons essentiellement liées à une absence de demande**, donc de clientèle (10).

Parmi celles qui délivrent tous les services pour lesquelles elles ont été agréées, 6 structures avaient été agréées pour 4, 5 services ou plus, et 6 structures pour 1 et 2 services.

L'entretien de la maison et l'assistance aux personnes âgées assurent la plus grande part du chiffre d'affaires

Les **principaux services délivrés** sont **l'entretien de la maison et le petit bricolage**, cités respectivement 15 et 11 fois. Au sein des structures qui délivrent plusieurs services (18), **44,5 % des dirigeants déclarent qu'ils réalisent la plus grande part de leur chiffre d'affaires en fournissant une prestation d'entretien de la maison, 33,5 %, une prestation d'assistance aux personnes âgées.**

Service qui représente la plus grande part de votre chiffre d'affaires	Total
Assistance aux personnes âgées	6
Entretien de la maison	8
Garde d'enfants de + 3 ans	2
Petit bricolage	1
Soutien scolaire	1
Total	18

Volume de clientèle, gestion de la relation client, types de services délivrés et développement de la clientèle

Sur l'ensemble des dirigeants interrogés, **63 % affirment détenir dans leur portefeuille plus de 10 clients** (17).

Près de la moitié (48%) des dirigeants interrogés ont construit un processus de gestion de leur relation client et il s'agit principalement de ceux qui ont au moins 10 clients. La gestion de la relation client (GRC) consiste à savoir cibler, attirer et conserver les bons clients et représente un facteur de succès d'une entreprise. Dans les activités de service, elle consiste à identifier clairement toutes les phases de la prise en charge de la demande du client : premier appel du client – transmission de la demande à la direction ou directement à l'intervenant concerné – délivrance du service – mesure de la satisfaction du client et enfin mise en place des actions correctives en cas de dysfonctionnement.

Nombre de clients différents à ce jour	Total
1 à 2	3
Entre 3 et 7	6
Entre 8 et 10	1
Plus de 10	17
Total	27

Processus gestion relation client	Total
Non	14
Oui	13
Total	27

On peut distinguer **3 types de services** qui requièrent **différentes stratégies de développement de la clientèle**.

- Les prestations de services qui correspondent à des besoins **ponctuels** du client (petit bricolage, assistance informatique),
- les **services semi permanents** délivrés à des moments précis de la journée, récurrents dans la semaine mais qui disparaîtront lorsque les enfants grandiront (garde d'enfants, soutien scolaire),
- les **services dits permanents** tels que l'entretien de la maison ou l'assistance administrative.

Certains dirigeants interrogés, concernés par les deux premières catégories de services (**ponctuels**, semi-permanents) affirment donner une importance particulière à leur démarche de fidélisation de leur clientèle mais **dépensent aussi beaucoup de temps à la reconstitution de cette clientèle**. Un des dirigeants proposant seulement l'activité de petit bricolage, activité très ponctuelle a donc confié à un salarié le soin d'assurer la fonction commerciale à plein temps car la survie de sa structure est conditionnée par le renouvellement continu de sa clientèle.

Il semble donc qu'une offre de services formée seulement de services ponctuels doit donc aller de pair avec une stratégie continue de développement de clientèle car la clientèle se renouvelle. Peut-être les dirigeants ont-ils intérêt à proposer une **offre de services comportant des services permanents aux côtés de services ponctuels, les services permanents** leur permettant de s'assurer une **clientèle stable** et donc des **revenus réguliers**.

Dans le cadre de cette enquête, nous n'avons pas questionné les dirigeants pour savoir si en tant que porteurs de projet, ils ont élaboré une stratégie de développement en raisonnant le choix entre les trois types de services, composition d'une clientèle formée de clients stables et de clients « volatiles », voire personnel à fidéliser et embauche de personnels ponctuels.

III. LA STRUCTURE DANS SON ENVIRONNEMENT

Des structures sans relation de sous-traitance avec les structures de leur environnement

Au cours de ces premiers mois d'activité, la majorité des structures (89 %) n'a eu ni recours à la sous-traitance, ni joué un rôle de sous-traitant (96 %). 3 structures seulement ont eu recours à un sous-traitant. Citons l'exemple d'une de ces structures qui réalise de la collecte de linge et sous-traite à un pressing, le nettoyage des vêtements fragiles. La seule structure qui est sous-traitante, l'est pour une activité de promenades d'animaux domestiques pour les personnes dépendantes.

Recours à la sous - traitance	Total
Non	24
Oui	3
Total	27

Rôle de sous - traitant	Total
Non	26
Oui	1
Total	27

Au cours de ces premiers mois d'activité, si 11 % des structures ont sous-traité pour ce qui est de leur cœur de métier, 84 % des structures ont eu recours à des services extérieurs, principalement pour la comptabilité. (20 structures sur 23, soit 87 %).

Se faire connaître : un enjeu de développement

Se faire connaître représente un enjeu majeur pour les dirigeants de ces structures.

Moyens communication	Total
Journaux	1
Plaquettes	8
Site web	18
Total	27

Budget communication	Total
Non	4
Oui	23
Total	27

85 % d'entre eux ont alloué au démarrage un budget de communication et 67 % ont créé un site internet. L'idée reçue selon laquelle créer une structure dans le secteur des SAP ne nécessite pas de moyens financiers est à corriger. Selon nos dirigeants, **les supports les plus pertinents sont les journaux spécialisés, les plaquettes et le site internet**. Le bouche à oreille et le réseau de prescripteurs restent néanmoins incontournables de leur point de vue.

Par ailleurs, **87 % des dirigeants (20) ne se sont pas fait référencer auprès d'une enseigne**. Ceux ayant enregistré leur structure auprès d'une plateforme semblent plutôt déçus de ce partenariat. Ils considèrent que le volume d'activité que ces plateformes leur procurent reste beaucoup trop faible par rapport à leurs attentes, notamment lorsque la clientèle est majoritairement constituée de personnes fragiles. En effet, l'entourage accorderait plus facilement sa confiance à une structure qui leur est recommandée et ne passerait pas par le truchement d'une enseigne pour s'en faire proposer une.

Et le manque de coordination et de structuration des grandes enseignes est une opinion que partagent certains des dirigeants interrogés.

En outre, plusieurs dirigeants évoquent la grande difficulté de se faire référencer auprès de grandes mutuelles qui posent des conditions souvent difficiles à satisfaire. Ces exigences peuvent relever de l'ancienneté de la structure, de sa taille ou de la qualité de son d'organisation à travers sa certification.

IV. RETOUR SUR LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES DIRIGEANTS AU COURS DES PREMIERS MOIS D'ACTIVITE ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION

La constitution d'une clientèle : la difficulté la plus souvent citée au cours des premiers mois d'activité

Sur les 27 dirigeants interrogés, 26 déclarent rencontrer des difficultés.

Nature des difficultés rencontrées	Total
Communication	3
Clientèle	13
Concurrence	3
Financier	3
Organisationnel	4
Total	26

Les difficultés portent essentiellement sur la constitution de leur clientèle et concernent 50 % des dirigeants. Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il existe un lien entre cette difficulté et le fait de savoir se faire connaître. Or, 85 % des dirigeants ont alloué un budget à la communication et 67 % ont créé un site internet. Nous émettons une seconde hypothèse selon laquelle il existerait une concurrence forte entre structures sur certains segments du marché. Pourtant, très peu de dirigeants évoquent la concurrence comme une difficulté.

Les difficultés relevant des domaines organisationnels concernent par exemple la gestion des plannings mais aussi l'absentéisme des intervenants et renvoient à des conditions de travail difficiles, à des niveaux de rémunération peu attractifs pour les intervenants, voire dans certains cas, aux obligations familiales de ces derniers. Par ailleurs, des informations de terrains comparables montrent que des intervenants se constituent parfois un portefeuille d'employeurs pour répartir leur activité. Ils interviennent par exemple en gré à gré mais aussi au sein d'une structure à titre d'appoint ce qui, du point de vue du dirigeant, est complexe à gérer et peut, du point de vue dirigeant, pénaliser son développement.

Par ailleurs, sont mentionnés les problèmes liés à une lecture commune du droit du travail ainsi que les aspects financiers. Sur ce dernier point il est important de souligner les problèmes de trésorerie que peuvent rencontrer certaines structures en raison de délais de règlement : elles citent des retards dans le paiement de l'APA qui engendrent des difficultés de trésorerie récurrentes.

L'inventaire des difficultés de recrutement

Nous avons vu plus haut que 48 % des structures sont de très petite taille (13) ; elles comportent 1 à 2 personnes (13), dirigeant compris. Mentionnons que c'est parmi elles qu'il n'y a pas eu de recherche de nouveaux intervenants. En effet, 10 d'entre elles n'ont pas cherché à recruter, ce qui représente 37 % des dirigeants interrogés. Ce fait serait à mettre en relation avec la motivation initiale du dirigeant. Figurent peut-être parmi eux les dirigeants qui ont souhaité créer leur propre emploi et n'envisagent pas de développer leur structure.

63 % des dirigeants interrogés ont par contre cherché à recruter. Parmi eux, 70,5 % ont rencontré des difficultés (12 sur 17).

Avez-vous rencontré des difficultés pour trouver intervenants ?	Total
Non	5
Oui	12
Vous n'avez pas cherché d'intervenants	10
Total	27

Les dirigeants ont précisé plusieurs points concernant leur difficulté à recruter :

⇒ **La prospection d'intervenants**

Pôle emploi reste le partenaire le plus cité pour trouver des intervenants. Néanmoins, plusieurs dirigeants dénoncent des délais relativement longs ainsi qu'un manque de cohérence et d'adéquation entre le profil de poste défini et le public orienté par une agence.

Une dirigeante installée dans le 14^{ème} arrondissement n'a pas compris pourquoi des étudiants lui étaient orientés pour des postes de garde d'enfants de moins de trois ans, postes nécessitant une qualification particulière (expérience professionnelle de 3 ans ou diplôme).

En revanche, un dirigeant ayant fait part de ses « déboires » avec Pôle emploi, a trouvé fort intéressant les sessions de job dating organisés par l'ANPE. En effet, ce type d'événements lui a fait gagner beaucoup de temps dans sa prospection d'intervenants.

Le deuxième interlocuteur privilégié pour recruter est l'ensemble des **organismes de formation**. Ces derniers se montrent efficaces tant du point de vue de la réactivité que du profil du candidat. Le seul bémol étant le manque d'expérience de ces mêmes candidats.

Concernant les moyens pour trouver des salariés, le **site Internet** est l'outil privilégié par les dirigeants interrogés. Un de nos dirigeants a même dédié une partie de son site au recrutement au vu du succès de ce canal de recrutement.

Par ailleurs, la participation aux **salons professionnels** semble également une bonne piste lorsque l'on souhaite rencontrer des candidats.

⇒ **Le profil des candidats**

La principale difficulté mise en évidence par la plupart des dirigeants porte sur le savoir - être des candidats. L'intervention chez le particulier nécessite un comportement de l'intervenant permettant de gagner la confiance du client. Cet objectif n'est pas toujours atteint. Les pré - requis relatifs à la bonne maîtrise du français oral et écrit sont également fondamentaux.

« Il faut rencontrer à peu près 250 candidats pour pouvoir en trouver 40 sérieux et qualifiés. »

⇒ **Les difficultés dans l'application du code du travail**

Les dirigeants de structures se plaignent du manque d'informations relatives à leur marge de manœuvre en termes de flexibilité et de souplesse dans l'application des règles du code du travail. Certains dirigeants (mal informés) pensent pouvoir avoir recours au travail précaire (notamment le CDD d'usage) lorsque leur activité peine à démarrer. Certains d'entre eux ont le sentiment que tant qu'il n'y aura pas de convention collective, l'inspection du travail fermera les yeux sur ces situations aux frontières de la légalité. Ils constatent très souvent un écart très important entre les règles écrites (le code), la jurisprudence et ce qui se pratique couramment dans le secteur d'activité.

La question de la formation

Plusieurs dirigeants s'intéressent à des formations sur la maltraitance mais aussi aux spécificités de certains publics (personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de Parkinson etc ...). Cependant, la plupart des dirigeants peuvent rarement se permettre d'envoyer leurs intervenants en formation durant les premiers mois d'activité pour des raisons de coût mais aussi pour des raisons d'organisation du travail (gestion des plannings). C'est pourquoi certains d'entre eux s'engagent à former eux-mêmes leurs salariés.

Il est intéressant de noter la réflexion d'un dirigeant d'une entreprise agréée qualité : il envisage la formation professionnelle comme un moyen de diversifier les activités de ses intervenants. De son point de vue, l'acquisition et le développement de leur polyvalence permettrait de leur fournir une

augmentation du volume d'heures travaillées qui tendrait vers le temps plein mais aussi de réduire la pénibilité du travail en proposant des activités moins répétitives et moins éprouvantes.

Près de 60 % des dirigeants sont parvenus à se dégager un salaire au cours de ces premiers mois d'activité

Nous avons demandé aux dirigeants s'ils estiment avoir atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés (salaire, chiffre d'affaires, temps de travail, investissement, bénéfices...). Si 33,3 % des dirigeants interrogés n'ont atteint aucun des objectifs qu'ils s'étaient fixés, la majeure partie en a atteint au moins un, celui de **se dégager un salaire**. En effet, **au cours des premiers mois d'activité, 59,2 % ont pu le faire** (16). Par ailleurs, **une partie des dirigeants a atteint un objectif connexe. Ils ont atteint le montant de chiffre d'affaires qu'ils s'étaient fixé.**

Premier objectif atteint	Total
Aucun	9
Bénéfice, Investissements	1
Salaire	16
Temps de travail	1
Total	27

Second objectif atteint	Total
Bénéfice	1
Chiffre d'affaires	10
Temps de travail	3
Total	15

Des dirigeants qui estiment leur structure en phase de développement et qui souhaitent la développer dans les 12 prochains mois

Au moment de l'enquête, **81,5 % des dirigeants interrogés perçoivent leur structure en phase de développement** (22), quelques uns, en phase de stabilisation et aucun en phase de récession. Dans le même temps, **85,2 % souhaitent développer leur structure dans l'année qui vient.**⁷

Comment percevez- vous aujourd'hui votre structure ?	Total
En développement	22
En phase de stabilisation	5
En phase de récession	0
Total	27

Au cours des 12 prochains mois, pensez-vous :	Total
Développer votre entreprise	23
Maintenir son équilibre actuel	3
Redresser une situation difficile	1
Total	27

Avez-vous mis en place une stratégie de développement ?	Total
Non	4
Oui	23
Total	27

⁷ Nous n'avons pas interrogé les dirigeants sur leur motivation initiale. Une enquête nationale de l'INSEE montre que les entreprises qui augmentent leur effectif salarié « sont le plus souvent celles qui dès le départ affichaient l'ambition de développer le projet d'embaucher. » In INSEE, Virginie FABRE, « Création d'entreprises et emploi : la dynamique sur trois ans. », Juillet 2007, n° 1148. Et la probabilité d'embaucher une personne supplémentaire est plus élevée pour une société que pour une entreprise individuelle.

Les modalités de leur stratégie de développement

Ils déclarent avoir **mis en place une stratégie de développement** pour assurer la croissance de leur structure. Pour certains dirigeants, cette stratégie est souvent construite autour du renforcement de la politique de communication (6) et du développement du réseau de prescripteurs (6), leviers qui semblent incontournables pour beaucoup d'entre eux.

Pour d'autres, il s'agira :

- d'ouvrir un établissement secondaire (6) ou de se développer en franchise (3),
- de créer une autre entité juridique afin d'atteindre un nouveau type de clientèle et s'assurer un niveau de rentabilité acceptable (3)
- de solliciter l'agrément qualité,
- d'étendre l'offre de services.

Sur la **question du développement de la clientèle** en regard des moyens à considérer, les dirigeants interrogés sont partagés. En effet, ils sont autant à estimer qu'ils peuvent développer leur clientèle en conservant la hauteur des moyens qu'ils y ont consentis jusqu'alors, qu'à estimer qu'ils doivent utiliser des moyens supplémentaires (respectivement 13 et 13). Parmi ces moyens supplémentaires, figurent les moyens financiers, la diversification des supports de communication, l'obtention d'un nouvel agrément, le développement dans une nouvelle aire d'activité, trouver des associés.

Cette stratégie de développement va également de pair avec la **perspective envisagée de recruter**. En effet, si **66,5 % manifestent le souhait de maintenir l'ensemble de leur effectif salarié, c'est-à-dire de ne pas licencier, ils sont autant à avoir des perspectives d'embauche dans les prochains mois.**

Recrutement prévu au cours des 6 - 12 prochains mois :	Total
ne sait pas	2
Non	7
Oui	18
Total	27

Quelques dirigeants envisagent néanmoins de licencier. (4) Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, les licenciements envisagés ne sont pas liés à des difficultés économiques. Les absences non justifiées et les retards chez le client sont les premières citées. Les problèmes de savoir-être de certains salariés sont également cités. Ces motifs touchent à la gestion des ressources humaines et aux difficultés d'organisation du travail.

CONCLUSION

Cette enquête sur le devenir des dirigeants et des structures qu'ils ont créées a une finalité opérationnelle. Elle permet de repérer les difficultés rencontrées par des dirigeants de jeunes structures pour les aider à se pérenniser sur le territoire et vise aussi l'anticipation de leurs perspectives de développement pour les accompagner à recruter.

Au cours de l'enquête, 4 dirigeants ayant exprimé avoir rencontré des difficultés au cours des premiers mois d'activité bénéficient actuellement d'une formation post-crédation dispensée par le cabinet Brigitte Croff Conseil et Associés. D'autres, rencontrant des difficultés en matière d'organisation du travail ou de gestion des ressources humaines ont été contactés dans le cadre d'une action de sensibilisation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences initiée par la Maison de l'Emploi de Paris.

Au terme de cette enquête, rappelons que 20 % des dirigeants ont créé leur structure il y a 6 mois. Ils seront réinterrogés dans 6 mois pour faire le point à un an d'activité. Les dirigeants ayant créé il y a un an ne seront pas interrogés dans les mois qui viennent en raison de la lourdeur de ce dispositif d'enquête de suivi. Désormais, chaque fin de mois, les dirigeants ayant créé leur structure 6 mois ou 1 an auparavant seront interrogés et un traitement de cette enquête en continu sera effectué en fin d'année.

Eléments bibliographiques

- INSEE, Virginie FABRE, Roselyne KERJOSSE, « Nouvelles entreprises, cinq après : l'expérience prime sur le diplôme, janvier 2006, n° 1064
- INSEE, Virginie FABRE, « Création d'entreprises et emploi : la dynamique sur trois ans », Juillet 2007, n° 1148
- INSEE, Virginie FABRE, Roselyne KERJOSSE, « Créer son entreprise : assurer d'abord son propre emploi », décembre 2007, n° 1167

ANNEXE

LE DEVENIR DES CREATEURS ACCOMPAGNES PAR LA MAISON DE L'EMPLOI DE
PARIS ET DE LEUR STRUCTURE DE SERVICES A LA PERSONNE

QUESTIONNAIRE DIRIGEANTS STRUCTURES SAP
A 6 MOIS – 1 AN

Nous vous avons accompagnés dans le cadre de votre projet de création de structure. Vous avez créé votre structure il y a 6 / 12 mois. Aujourd'hui, nous nous intéressons à son devenir pour anticiper son évolution et vous accompagner à la développer ou à la pérenniser au cas où vous rencontreriez des difficultés.

Pourriez-vous m'accorder une vingtaine de minutes pour répondre à quelques questions ?

VOTRE STRUCTURE ET SON MARCHE

A ce jour, votre structure est-elle active ? Oui Non

Si non, pourquoi ?

- Elle n'a pas encore démarré
- Elle est arrêtée temporairement
- Elle a totalement arrêté son activité

Quelles en sont les raisons ?.....

Etes - vous toujours dirigeant de la structure ? Oui Non

Si non, pouvez-vous me transmettre le nom et les coordonnées de la personne qui dirige désormais la structure ?

.....
.....

Vous avez obtenu l'agrément pour intervenir sur les services :

–
–
–

Délivrez-vous tous les services pour lesquels vous avez été agréé ? Oui Non

Si non, lesquels délivrez-vous effectivement ?

–
–
–

Quel est le service qui représente la plus grande part de votre chiffre d'affaires ?

.....

Quel est le nombre de clients différents dans votre portefeuille à ce jour ?

- 1 à 2
- Entre 3 et 7
- Entre 8 et 10
- Plus de 10

Avez-vous mis en place un processus de gestion de la relation client ? Oui Non

LES RESSOURCES HUMAINES

A ce jour, quel est l'effectif de votre structure ? Total : Salariés :

Sur quel type d'emploi ?

- encadrement Oui Non Si oui, combien
- administratif Oui Non Si oui, combien.....
- intervenants Oui Non Si oui, combien.....

Pour l'ensemble de vos intervenants, pouvez-vous me dire quel est le volume d'heures réalisées en moyenne par mois ?

Avez - vous rencontré des difficultés pour trouver des intervenants adaptés à vos besoins ?

- oui
- non
- vous n'avez pas recherché d'intervenants

VOS ACTIONS COMMERCIALES ET DE COMMUNICATION

Avez-vous alloué un budget à la communication ? Oui Non

Par quels moyens vous faites vous connaître ?

(Site Web, plaquettes, annuaire, journaux spécialisés, réseaux, etc.)

.....

.....

Estimez - vous votre communication efficace ? Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

Etes - vous référencé auprès d'une enseigne nationale ? Oui Non

Si oui, laquelle ? Lesquelles ?

Si oui, en êtes - vous satisfait ? Oui Non

RELATIONS AVEC D'AUTRES STRUCTURES

Depuis le démarrage de votre activité, avez-vous exécuté des travaux de sous-traitance ? Oui Non

Depuis le démarrage de votre activité, avez-vous confié des travaux de sous-traitance à d'autres structures ?

Oui Non

Faites-vous appel à des services extérieurs payants ? Oui Non

- comptabilité
- communication
- informatique
- autre

PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Depuis la création de votre structure, avez-vous rencontré des difficultés ?

Oui Non

Si oui, de quel ordre ?

- clientèle
- concurrence
- financier
- organisationnel
- autre (préciser).....

Avez-vous rencontré des problèmes de trésorerie ? Oui Non

Si oui, de quelle nature sont-ils ?

- endettement trop élevé
- défaut de paiement des clients
- retard de paiement des clients
- autres problèmes financiers importants

Au regard de votre projet initial, pensez vous avoir atteint vos objectifs concernant :

- votre salaire
- votre temps de travail
- le chiffre d'affaire
- le bénéfice
- les investissements
- l'emploi
- aucun de ces objectifs n'est atteint

Pensez-vous au cours des 12 prochains mois :

- développer votre structure
- maintenir l'équilibre actuel de votre structure
- devoir redresser une situation difficile
- Vous ne savez pas

Avec les moyens dont vous disposez actuellement, pensez vous que votre clientèle va encore se développer ?

Oui Non

Si non, quel (s) moyen (s) supplémentaires (s) vous faudrait-il ?.....

.....
.....

Pensez-vous, au cours des 6 ou 12 prochains mois, recruter un ou plusieurs salariés ?

Oui Non Si oui, combien ?.....

Pensez-vous, au cours des 6 ou 12 prochains mois, licencier un ou plusieurs salariés ?

Oui Non Si oui, combien ?.....

Pensez-vous mobiliser dans les 6 ou 12 prochains mois des actions de formation pour vos salariés ?

Oui Non

Avez – vous l'intention d'ouvrir un établissement secondaire ?

Oui Non

Si oui, dans quel département ?

Compte tenu de la perception que vous avez de l'environnement de votre structure aujourd'hui, comment envisagez – vous son avenir ?

- en développement
- en phase de stabilisation
- en phase de récession

Avez – vous mis en place une stratégie de développement (communication, partenariat, recrutement, etc ...) ?

Oui Non

Si, oui laquelle ou lesquelles ?

.....
.....
.....

Je vous remercie de m'avoir répondu. Dans le cadre de notre enquête de suivi, je me permettrai de vous recontacter pour faire le point à un an d'activité. (Pour ceux qui en sont à 6 mois d'activité)

Nom du créateur :

Nom de l'entreprise :

Adresse du siège social de l'entreprise

SIREN :

APE :

Structure créée il y a 6 mois

Structure créée il y a 1 an