

Rationaliser l'aide aux personnes âgées et dépendantes

par

■ **Victor Sebag** ■

Fondateur et directeur général de Ouihelp

En bref

Après des études d'ingénieur et une activité de consultant, Victor Sebag, affecté de voir sa grand-mère ne pas trouver d'aide appropriée une fois dépendante, décide en 2016 de créer une entreprise pour optimiser l'organisation de l'aide à domicile. Lancer une start-up dans ce marché particulier a surpris, mais des résultats rapides ont permis à Ouihelp de trouver des soutiens. L'entreprise, qui compte 220 agences réparties dans toute la France, assure aujourd'hui 500 000 heures d'aide à domicile par mois et emploie 8 000 personnes, dont 7 000 auxiliaires de vie. Elle dispose aussi de la plus importante équipe de développement informatique du secteur en Europe. Dans ce domaine éclaté en une multitude d'organismes associatifs et privés, Ouihelp se développe à la fois par une croissance organique et par une croissance externe. Elle devient un acteur qui peut contribuer à structurer l'offre et aider les pouvoirs publics à ajuster leurs modes d'intervention dans un champ qui leur a toujours fait craindre de devenir un gouffre financier.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat
Séminaire animé par Michel Berry

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

J'ai 39 ans, j'habite dans le 15^e arrondissement de Paris et j'ai trois enfants. Après une formation d'ingénieur, je suis devenu consultant pendant cinq ans chez Boston Consulting Group, dans le domaine de la santé. J'ai travaillé, notamment, pour Sanofi, pour Elsan – l'un des deux leaders français des cliniques –, ou encore pour Unitaid, une filiale de l'OMS (Organisation mondiale de la santé) dédiée aux problématiques de santé publique dans les pays en voie de développement.

Pendant cette période, j'ai été confronté à la perte d'autonomie de l'une de mes grands-mères et aux limites des solutions de maintien à domicile que ma famille a mises en place pour elle. Les intervenants changeaient sans cesse, certains manquaient de ponctualité, voire ne se présentaient même pas, et leurs pratiques n'étaient pas toujours de qualité. Après plusieurs mois de difficultés, nous avons décidé de placer ma grand-mère dans un EHPAD réputé. Malheureusement, ce changement a provoqué chez elle une décompensation qui s'est traduite par l'accélération de sa perte d'autonomie.

La création de Ouihelp

À la suite de cette expérience familiale, j'ai décidé de quitter l'univers du conseil, où j'avais pourtant une voie toute tracée, et de me lancer, en janvier 2016, dans l'aventure de Ouihelp, avec deux associés qui avaient vécu des expériences du même type.

Nous avons créé Ouihelp pour « *permettre aux personnes en perte d'autonomie de vivre le plus longtemps et le plus confortablement possible à leur domicile* », en nous appuyant sur deux piliers, l'humain et la technologie.

Le contexte

En France, le nombre de séniors dépendants devrait passer de 2 millions actuellement à 4 millions en 2050. Cette forte progression est due à l'allongement de l'espérance de vie, qui était de 83 ans en 2022 et devrait atteindre 91 ans en 2050.

Toutes les enquêtes montrent que les personnes âgées préfèrent vieillir à domicile (de 88 % à 94 % d'entre elles, selon les études). C'est aussi ce que souhaitent les pouvoirs publics, qui n'autorisent plus la construction d'EHPAD et poussent pour un "virage domiciliaire".

Le soutien politique apporté au secteur de l'accompagnement à domicile des personnes dépendantes est cependant ambigu. Il s'est exprimé de façon très claire, en 2005, à travers la loi Borloo, qui a donné un cadre juridique au travail des aides à domicile et a accordé un soutien économique au secteur des services à la personne au sens large, à travers un crédit d'impôt de 50 % sur les prestations de ménage, de garde d'enfants ou d'aide aux personnes en perte d'autonomie.

Depuis, malheureusement, ce soutien politique ne s'est pas traduit par beaucoup de mesures concrètes. Les plans Grand âge se succèdent et, tous les six ou douze mois, de nouvelles consultations sont lancées. Elles aboutissent toutes aux mêmes conclusions et ne cessent de retarder l'adoption d'une politique publique durable pour ce secteur, qui est confronté à un sous-financement chronique et à la pénurie des intervenants. Même si quelques mesures techniques ont été mises en œuvre (comme l'avance immédiate, qui permet de préfinancer une partie du coût de l'aide à domicile pour les bénéficiaires), il n'existe pas de politique publique digne de ce nom face à l'urgence démographique.

À la suite du scandale Orpea, l'État a même accru les contraintes pesant sur le secteur. À défaut de consacrer davantage de moyens au contrôle des structures travaillant auprès des publics fragiles, il cherche à réduire

le nombre d'entités à contrôler en imposant des tableaux de bord comprenant des centaines d'indicateurs et des audits externes réalisés aux frais des structures.

Par ailleurs, depuis 2015, plus aucun nouvel agrément ou autorisation n'a été accordé aux entreprises fonctionnant en mode prestataire (dans lequel les auxiliaires de vie sont salariés par l'entreprise qui les met à la disposition des bénéficiaires), qui représentent 95 % du secteur de l'aide à domicile. Ceci oblige les entreprises souhaitant se développer dans de nouvelles zones géographiques à racheter des structures locales bénéficiant déjà d'un agrément. L'objectif est clairement de consolider le secteur, qui compte actuellement 20 000 structures associatives ou privées se chargeant d'organiser l'aide à domicile. Ce marché avait déjà commencé à se consolider lui-même depuis une dizaine d'années, essentiellement à l'initiative des groupes d'EHPAD.

Les grandes étapes de la structuration du Groupe Ouihelp

Dès la création de la start-up, en 2016, nous avons embauché notre première salariée, dont la rémunération était financée par nos livrets A... Elle travaillait dans un petit bureau parisien où nous avions du mal à tenir à quatre.

La répartition des tâches

Avec mes deux associés, nous nous sommes réparti les tâches. Bastien Gandouet, qui vient de l'univers des nouvelles technologies, gère le développement numérique de l'entreprise. L'objectif est de confier à l'informatique toutes les tâches à faible valeur ajoutée, afin de faire gagner du temps aux collaborateurs – tant les intervenants que les encadrants –, d'améliorer la qualité de service et de fluidifier la communication entre les différentes parties prenantes. De son côté, Pierre-Emmanuel Bercegeay gère les grandes fonctions support de l'entreprise (ressources humaines, finances, acquisition, relations avec les fédérations et avec nos investisseurs), pendant que je me concentre sur la partie métier (organisation de nos réseaux d'aide à domicile, *process* de qualité de service et amélioration continue).

Les débuts

Il nous a fallu six mois pour obtenir l'agrément permettant de travailler auprès des personnes en perte d'autonomie. Sachant que, depuis 2015, plus aucune autorisation n'est accordée aux entreprises qui travaillent en mode prestataire, nous avons opté pour le deuxième mode d'organisation, appelé mode mandataire, dans lequel les auxiliaires de vie sont salariées par les personnes chez qui elles interviennent, celles-ci déléguant au mandataire la gestion administrative et opérationnelle. L'un des avantages de ce mode de fonctionnement est qu'il permet de réduire la source principale de frustration des familles, à savoir le changement incessant d'intervenants au domicile de leur proche, que ce soit pour le ménage ou pour les soins intimes. Le modèle mandataire assure la stabilité des auxiliaires de vie et contribue ainsi à la qualité du service rendu, ce qui va dans le sens de nos objectifs.

Pendant ces six premiers mois, nous avons aussi trouvé des financements nous permettant d'avoir plus d'ambition que ne nous le permettaient nos livrets A...

Nous avons également créé notre site Internet et embauché les premiers auxiliaires de vie. Notre toute première intervention a été réalisée en juin 2016. Je me souviens de mon excitation quand la première facture a été envoyée, puis réglée !

Pendant les six mois suivants, nous avons peaufiné notre organisation au gré des diverses situations que nous rencontrions. En effet, chaque cas est différent en fonction du niveau d'autonomie de la personne, des pathologies dont elle souffre, de l'aménagement de son logement, de la contribution éventuelle d'aidants familiaux, de la présence préalable d'une femme de ménage, etc. Chaque situation nécessite donc un protocole adapté, qui peut être bousculé par une hospitalisation temporaire ou définitive, ou, bien sûr, par le décès de la personne aidée.