



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU  
MASTER 2 EN MANAGEMENT DES PROJETS DES  
ORGANISATIONS SPECIALISATION INNOVATION SOCIALE**

**THEME DU MÉMOIRE :**

**LA DIFFICULTE DE L'ASSOCIATION GRIBOULLI A CREER DES EMPLOIS  
DIRECTS ET SECURISANTS POUR LES MEMBRES DE SA COMMUNAUTE**

**PROJET INTRAPREUNARIAL DE CREATION D'UNE COOPERATIVE**

**PRÉSENTÉ PAR :**

**TCHAKOUNTE NKWADJIO Claude Estella**

**TUTRICE EN ENTREPRISE :**

**Mme MAIMONATOUR MAR**

**TUTEUR D'ECOLE :**

**Mr BORIS MARCEL**

**Année universitaire 2021 – 2022**

## **REMERCIEMENT**

Je voudrais montrer toute ma gratitude à tous ceux qui de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce travail.

Un merci particulier à ma famille en générale, ma mère et mon père en particulier qui m'ont toujours soutenu et encouragé.

Un grand merci à tous les enseignants de l'école 3A pour les connaissances transmises pendant les cours et surtout mon tuteur monsieur Boris MARCEL qui m'a accompagné et encadré tout au long de ma rédaction.

Et enfin, un merci à Gribouilli qui m'a accueilli tout au long de cette année académique et plus particulièrement à madame Maïmonatou Mar, ma tutrice en association, pour ses conseils avisés et son partage d'expérience.

Merci à vous !

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>II</b>
<b>LEXIQUE .....</b>	<b>III</b>
<b>FIGURES.....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>4</b>
I- NOTION DU CARE.....	4
II- LE MARCHÉ DE LA GARDE D'ENFANT .....	5
III- LA NOTION DE PRÉCARITÉ DANS LA GARDE À DOMICILE .....	7
IV- LES NOUVEAUX DÉFIS DU MÉTIER DE GARDE À DOMICILE À LA SUITE DE LA COVID 19.....	8
<b>PARTIE I- PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION GRIBOUILLI .....</b>	<b>10</b>
I- PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....	10
II- VISION, MISSIONS, AMBITION ET THÉORIE DU CHANGEMENT DE GRIBOUILLI.....	12
III- LES PÔLES DE GRIBOUILLI .....	16
IV- L'ÉQUIPE DE GRIBOUILLI.....	18
V- NOS MISSIONS AU SEIN DE L'ASSOCIATION .....	19
<b>PARTIE II : ANALYSE STRATEGIQUE EXTERNE ET INTERNE DE L'ENVIRONNEMENT DE GRIBOUILLI POUR L'ETABLISSEMENT D'UN FUTUR PROJET .....</b>	<b>22</b>
I- ANALYSE EXTERNE : LE PESTEL.....	22
II- ANALYSE INTERNE : LE SWOT.....	26
<b>PARTIE III- PROBLÉMATIQUE DE CREATION D'EMPLOIS DIRECTS ET SECURISANTS POUR LES GARDES D'ENFANTS A DOMICILE DE GRIBOUILLI .....</b>	<b>29</b>
I- PROBLÉMATIQUE.....	29
II- L'ÉTAT DE L'ART DES SOLUTIONS DÉJÀ ETABLIES À LA PROBLÉMATIQUE D'EMPLOIS DIRECTS ET SÉCURISANTS POUR LES PROFESSIONNELLES DE LA GARDE À DOMICILE.....	29
III- L'ARBRE À SOLUTION SCHEMATISANT GRIBOUILLI AVEC UNE SOLUTION A SA PROBEMATIQUE 31	
IV- ANALYSE DES ACTEURS A MOBILISER POUR SOLUTION PRECONISEE.....	35
V- EVALUATION DES RISQUES AUTOUR DE LA SOLUTION .....	37
<b>PARTIE IV : PRESENTATION OPERATIONNELLE DE LA SOLUTION PRECONISEE : CREATION D'UNE COOPERATIVE.....</b>	<b>40</b>
I- PRESENTATION DU CHOIX D'UNE COOPERATIVE ET DU MODELE DE GOUVERNANCE.....	40
II- LE TYPE DE COOPERATIVE ENVISAGE.....	42
III- PRESENTATION DE L'OFFRE ET DE SON ASPECT INNOVANT .....	46
IV- ROADMAP OPERATIONNEL DE CREATION DE LA COOPERATIVE .....	48
V- ZOOM SUR LE BUDGET PREVISIONNEL.....	54
VI- PRECONISATIONS POUR LE PROJET .....	56
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>V</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>XX</b>

# LEXIQUE

- **CNAF** : Caisse Nationale des Allocations Familiales
- **QPV** : Quartiers prioritaires politiques de la ville
- **CMG** : Complément de mode de garde
- **DARES** : Direction d'animation, de recherche, d'études statistiques
- **OPCO** : Opérateur de compétences
- **CESU** : Chèque emploi services universelles
- **DRIEETS** : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- **SCIC** : Société coopérative d'intérêt collectif
- **POEI** : Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle
- **IRSEM** : Institut de recherche stratégique de l'école militaire
- **FEPEM** : Fédération des particuliers employeurs de France
- **GED** : Garde d'enfant à domicile

## FIGURES

- **Figure 1** : Photo de garde d'enfant de la communauté de Gribouilli
- **Figure 2** : Tableau SWOT de Gribouilli
- **Figure 3** : Arbre à solution
- **Figure 4** : Tableaux des acteurs de Gribouilli
- **Figure 5** : Tableau des risques
- **Figure 6** : Tableau articulation Gribouilli et coopérative
- **Figure 7** : Schéma représentatif des potentiels sociétaires de la coopérative
- **Figure 8** : Roadmap opérationnel du projet
- **Figure 9** : Tableau regroupant les organismes pouvant collaborer avec la coopérative
- **Figure 10** : Tableau regroupant les organismes pouvant financer des formations pour la coopérative
- **Figure 11** : Les différentes cibles de la coopérative
- **Figure 12** : Budget prévisionnel du projet

# INTRODUCTION

Selon une enquête réalisée en 2020 par l'Observatoire de l'emploi à domicile, « *la France serait le pays le plus fécond d'Europe. Plus de 750 000 naissances ont été recensées rien qu'en 2019<sup>1</sup>* ». C'est un chiffre fort et un sujet important autant dans la sphère privée que publique mais surtout, c'est un sujet d'où pourrait découler beaucoup d'opportunités de travail pour les professionnels de la garde d'enfants.

La garde d'enfant est un sujet essentiel socialement et économiquement. En effet, socialement elle est un élément important permettant à chaque parent de pouvoir concilier du mieux possible vie privée et vie professionnelle. Économiquement, elle porte sur une catégorie de métier soutenu par une demande toujours supérieure à l'offre. L'accueil des jeunes enfants est un marché qui reste sur une très bonne dynamique et a encore beaucoup de potentiels à exploiter<sup>2</sup>. Il existe ainsi une vraie opportunité de marché dans le domaine de la petite enfance en général, et du métier de la garde d'enfant en particulier. Dans ce sillage, plusieurs types de garde existent notamment : la garderie en crèche, l'assistante maternelle et la garde d'enfant à domicile. Ce mémoire se focalisera sur le métier de garde à domicile en particulier qui est le cœur de métier de l'association sujette de notre analyse. Cependant il pourra faire mention des autres types de garde dans le domaine de la petite enfance pour des besoins statistiques ou d'analyse.

En ce qui concerne le métier de garde d'enfant à domicile, il s'agit d'un métier consistant à maintenir et s'occuper des enfants au domicile de la famille, à l'inverse des assistantes maternelles qui s'occupent des enfants chez elles. C'est un métier qui est régi au sein du Ministère de l'Économie par la Convention collective nationale (CCN) des entreprises des services à la personne (SAP) et celle du Particulier Employeur. C'est un métier marginal sur l'ensemble du territoire français, mais depuis longtemps, très ancrée à Paris et dans les Hauts-de-Seine. Plus de 127.000 familles en 2021 ont opté pour ce mode de garde en France.

---

<sup>1</sup> [Les chiffres clés de l'emploi à domicile](#), FEPEM, consulté le 04/05/2022

<sup>2</sup> Xerfi emploi et les RH dans les structures d'accueil des jeunes enfants, page 10

Le métier de garde d'enfants à domicile en particulier s'agrandit aujourd'hui dans d'autres territoires en île de France<sup>3</sup>. La forme la plus usitée est celle de la garde partagée. Il s'agit ici d'une garde où deux familles ou plus emploient ensemble une garde d'enfants à domicile et se partagent le coût de l'accueil quotidien de leurs enfants<sup>4</sup>. D'après les données de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF), en 2019, près de 76% de parents d'enfant de moins de 3 ans recouraient à cette forme de garde à domicile en employant directement les gardes d'enfants à domicile. Les autres préfèrent prendre des structures prestataires.<sup>5</sup>

Cependant, la question de la qualification des profils se pose de plus en plus s'agissant des travailleurs de ce secteur. En effet, très souvent, les personnes effectuant ce métier sont pour la plupart des femmes immigrées ayant une expérience en tant qu'employée familiale mais aucun diplôme dans le domaine. Dans la majeure partie des situations elles n'ont pas de diplôme ou de formation technique sur les métiers de la petite enfance et mettent en avant les expériences avec leurs enfants ou les enfants de leurs amis.

L'association Gribouilli tente de répondre à ce besoin de professionnalisation. Elle propose notamment des échanges entre pairs pour parfaire la posture professionnelle des personnes exerçant le métier de garde à domicile, et les oriente vers les organismes adéquats pour des formations. Dans cette démarche de professionnalisation et d'insertion, l'association se confronte à la difficulté de créer des emplois directs sécurisants. L'intérêt pour elle de solutionner cette difficulté c'est de permettre à la communauté de l'association d'être plus épanouie financièrement et socialement. En effet, ces emplois permettraient aux profils issus de la communauté de Gribouilli de pouvoir, après une formation, avoir un travail intéressant et pérenne sur le long terme leur permettant de sortir de la précarité et de se projeter sur le long terme. En attendant de résoudre cette problématique, l'association effectue la mise en relation entre parent et garde d'enfants à domicile, en contrat particulier employeur<sup>6</sup>. Ce type de contrats donne un grand pouvoir aux parents employeurs. Ainsi, ils peuvent dès qu'ils trouvent une place en crèche ou une alternative moins coûteuse, stopper le contrat de garde à domicile. Dans cette situation, très souvent, la garde d'enfants à domicile manque d'informations sur ses droits pour cause de fracture numérique, de précarité et d'isolement dans lequel elle se retrouve.

---

<sup>3</sup> Territoire en île de France où elle se développe : la Seine saint Denis, le Val de Marne et les Hauts de Seine

<sup>4</sup> Professionnaliser la garde d'enfant à domicile, FEPEM, page 4

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Le contrat du particulier employeur est un contrat où l'employeur emploie une personne à son domicile privé pour des travaux familiaux, du ménage ou des gardes d'enfants

Cette ensemble de fait démontre le cercle vicieux dans lequel la garde d'enfant à domicile se trouve et souligne l'insécurité et l'état de précarité demeurant autour d'elles sous ce type de contrat.

Ce mémoire place au cœur de son analyse la garde d'enfant à domicile de la communauté de Gribouilli. Mais avant de se pencher sur son envie d'offrir un travail sécurisant à ses gardes d'enfants, pour une meilleure compréhension des enjeux autour du sujet, il sera présenté tout d'abord une revue de littérature pour permettre de prendre connaissance du contexte sociologique et historique aidant à mieux le comprendre. Ensuite, une présentation de Gribouilli et une analyse stratégique de l'environnement de Gribouilli sera mise en perspective. Enfin, une présentation de la problématique sera faite, un solution préconisé choisi et présentation du plan opérationnel de ladite.

# REVUE DE LITTÉRATURE

Cette revue de littérature permettra de faire une présentation de l'environnement du métier de la garde d'enfants à domicile et du concept de personne effectuant la garde à domicile. Elle soulignera aussi les nouveaux défis dont le secteur fait face après le covid et mettra in fine, en lumière les solutions existantes face à la problématique de création d'emploi sécurisant et décent pour les gardes d'enfant à domicile de la communauté de Gribouilli.

## I- NOTION DU CARE

Les métiers du Care sont des métiers spécifiques et essentiels de la société. Pour comprendre la nécessité de ces métiers, il faudrait revenir à la signification étymologique du terme Care.

Le Care est un terme anglo-saxon qui est décrit par Chantal Nicole-Drancourt et Florence Jany Catrice, deux sociologues française, comme étant une notion qui « renvoie très souvent à une catégorie descriptive faisant référence au travail quotidien de soins et à la prise en charge des enfants ou personnes adultes dépendantes, aux services d'aide à la personne, voire aux trois à la fois ».<sup>7</sup> Dans le même sillage, Jane Lewis, sociologue britannique, propose une définition pragmatique du Care à travers la notion de « social Care ». Pour elle, cette notion renferme dans une perspective globalisante, il s'agit des « activités qui visent à satisfaire les besoins physiques et émotionnels des enfants et des personnes adultes dépendantes » et « les cadres normatifs, institutionnels et sociaux dans lesquels elles s'insèrent ainsi que les coûts associés à leur réalisation »<sup>8</sup>.

Au regard de ces deux définitions, il est important de constater que le Care regroupe pour la plupart, des métiers de service aux personnes les plus vulnérables (enfants/ personnes âgées/ personnes ayant un besoin d'assistance permanent). Il s'agit de métiers qui étaient auparavant des travaux féminins, des métiers invisibles, relégué à la sphère familiale et domestique. Depuis la hausse des naissances et l'accroissement de l'espérance de vie dans les pays les plus riches, ils deviennent un enjeu politique et économique. Le coût de la prise en charge des personnes ayant un besoin de garde est mis sur l'agenda social et politique.

---

<sup>7</sup> [Le statut du care dans les sociétés capitalistes](#), Cairn, revue française de socio-économie, 2008, page 7 à 11

<sup>8</sup> Ibidem

En outre, cette évolution et ce regain de professionnalisation surtout en matière de garde à domicile trouve aussi son origine dans la modernisation de la femme. La femme est passée de femme au foyer, à femme en tant que personne individuelle pouvant avoir un emploi à plein temps. Cette possibilité de travailler va mettre en exergue la nécessité d'avoir une personne pour prendre soin des enfants pendant son temps de travail.

Il existe donc une interdépendance entre la femme qui veut aller effectuer un travail de bureau et la garde d'enfant qui s'occupera de son enfant pendant son absence. Cette interdépendance démontre à nouveau la place essentielle et importante des métiers du Care en général, et celui de la garde à domicile en particulier dans la société contemporaine.

Dans les pays européen et américain, le travail professionnel des femmes diplômées est intrinsèquement lié à la nécessité de déléguer les activités de la maison à des personnes qui effectuera les tâches. Il s'agit pour la plupart de femmes migrantes qui vont à leurs tours confier leurs enfants à d'autres femmes encore plus dans le besoin qu'elles<sup>9</sup>. En effet, ce constat est de plus en plus récurrent et pousse à se questionner sur le marché du soin, notamment sur la typologie des gardes d'enfant et les enjeux économiques et financiers auxquelles elles peuvent faire face.

## II- LE MARCHÉ DE LA GARDE D'ENFANT

Le marché du Care est un marché très féminin. Dans les sociétés actuelles, les femmes demeurent en charge des activités domestiques, socialement vues comme dévalorisantes ou avec peu de valeur, qu'elles doivent se déléguer entre elles<sup>10</sup>. Dans le secteur du soin en France, les femmes sont d'une écrasante majorité, elles constituent 98%<sup>11</sup> des personnes exerçant dans le domaine. Dans ces 98%, près de la moitié sont issues de l'immigration.

Arlie Russell, Rothschild dans son livre intitulé "*Global Care Chains and Emotional Surplus Value*", présente cette notion de chaîne mondiale de Care, dans laquelle elle démontre l'interdépendance entre les femmes issues de l'immigration qui porte ses métiers de care et

---

<sup>9</sup> [Quand la garde d'enfant se mondialise](#), Cairn, Plein droit, 2013/1 N°96, page 7 à 10

<sup>10</sup> *ibidem*

<sup>11</sup> [D'ordinaire invisible, les métiers féminins en première ligne face au coronavirus](#), journal l'OBS, consulté le 03/05/2022

plus précisément de garde d'enfant, pour permettre aux femmes européennes et américaines diplômées de pouvoir travailler.

Force est donc de constater que c'est in fine, très souvent des femmes immigrées qui sont les premières salariées du secteur du marché du care en général et de la garde à domicile en particulier.

La garde à domicile est en outre l'un des types de métier de la garde d'enfant les plus sécurisés. Elle est plus sécurisée que les établissements d'accueil (crèches ou micro-crèches) face au risque de contamination. Elle est aussi plus confortable pour le travail ou même parfois pour le télétravail. En effet, le parent peut convenir avec la garde d'enfant à domicile des heures d'arrivée et de départ. Ce qui lui donne une flexibilité d'horaire que n'a pas les autres modes de garde.

En tant que garde d'enfants à domicile, l'intervenante peut être amenée à travailler pour un seul particulier employeur – une seule famille donc – ou pour plusieurs particuliers employeurs qui font le choix de mutualiser la garde de leurs enfants. Dans les deux cas, vous exercerez uniquement au domicile de la ou les familles qui vous emploient.<sup>12</sup>

Cependant, ce mode de garde a un coût nettement supérieur aux établissements ou à l'assistante maternelle s'il s'agit d'un seul enfant. Sur le coût, il faudrait au minimum 1400 à 1500 euros par mois pour 50H de travail, alors qu'un contrat avec une assistante maternelle coûtera environ 500 euros. Mais, subtilement, un parent avec plusieurs enfants paiera chez l'assistante maternelle 500 euros par nombre d'enfants alors que le prix reste le même pour la garde à domicile, peu importe le nombre d'enfants. En conséquence, pour les gardes à domicile, un poste à temps plein serait intéressant et plus sécurisant. Malheureusement, très peu de travailleuses dans le domaine arrivent à être sur un 50H par mois d'où la question de la précarité dans le métier de la garde à domicile<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> <https://www.fepem.fr/les-chiffres-cles-emploi-a-domicile/>, FEPEM, consulté le 04/05/2022

<sup>13</sup> [Garde d'enfant à temps plein et relance d'économie](#), nounou Expert, consulté le 03/05/2022

### III- LA NOTION DE PRÉCARITÉ DANS LA GARDE À DOMICILE

La notion de précarité est un mot qui fait référence à la vulnérabilité. La précarité est très liée à la situation économique de la personne. Les personnes précaires sont principalement des personnes qui ont des revenus économiques faibles (travailleurs pauvres, familles monoparentales, personnes sans domicile fixe, etc.). La précarité rime souvent avec isolement, solitude avec le risque de basculer dans l'exclusion, voire la grande exclusion<sup>14</sup>.

Les gardes d'enfant à domicile sont pour la plupart des travailleuses pauvres, qui se retrouvent dans une situation économique fragile du fait de ne pouvoir avoir un réel temps plein et dans une certaine exclusion du fait de ne pas avoir de groupe d'échange formelle dans le domaine. En ce qui concerne la situation économique fragile causée par un travail peu sécurisant, elle s'explique sous deux axes. Le premier vient du fait qu'elles sont pour la plupart embauchées par des parents en attente d'une place en crèche. Ce qui précarise leur situation et les empêche de se projeter étant donné qu'elles ne savent pas quand la place en crèche sera disponible causant ainsi la fin de leur contrat. Le deuxième découle de la nature du contrat en lui-même qui rend précaire. En effet, une garde à domicile par essence s'occupe d'un enfant jusqu'à ce qu'il puisse être scolarisé et/ou autonome. Dans cette optique, il y a bien une fin de contrat. Lorsque cette fin de contrat arrive, la garde à domicile se retrouve de nouveau sans emploi sauf si elle trouve une autre famille qui n'est pas dans l'optique du premier axe susmentionné.

Force est de constater qu'il s'agit pour la professionnelle garde d'enfant à domicile d'un cercle vicieux dans sa vie l'empêchant de se projeter à moyen et long terme. De plus, effectuant ce travail de manière solitaire chez le parent, à contrario de la crèche où il y a plusieurs professionnelles, elle fait aussi face à un isolement certain<sup>15</sup>.

Par conséquent, force est de constater que de la manière dont le métier de la garde d'enfant est exercé actuellement, ne sécurise pas le travail des intervenantes et peut très souvent les maintenir dans un état de précarité économique réel et un état d'isolement psychologique

---

<sup>14</sup> [Pour une politique en faveur des familles en situation de précarité](#), Cairn, revue enfant et psy, 2015/3 (N°67) page 160 à 168.

<sup>15</sup> [Comment professionnaliser le métier de la garde d'enfant](#), consulté le 01/08/2022

certain. La crise de Covid étant d'actualité, elle n'est pas venue améliorer cet état de précarité mais a fait émerger de nouveaux défis.

#### IV- LES NOUVEAUX DÉFIS DU MÉTIER DE GARDE À DOMICILE À LA SUITE DE LA COVID 19

En 2019, le marché français des services à la personne a vu son chiffre d'affaires augmenter significativement, avec des acteurs qui ne cessent de se multiplier pour ainsi répondre à des besoins de plus en plus grandissants. L'année suivante va également dans ce sens, jusqu'à ce que les mesures de confinement entrent en vigueur au printemps 2020<sup>16</sup>. Le métier des services à la personne et de la garde à domicile particulièrement, se retrouve fragilisé. En effet, selon une enquête flash Covid-19 menée la même année par la DARES<sup>17</sup> en partenariat avec la DGE<sup>18</sup>, lors du tout premier confinement, seuls 11% des organismes de service à la personne (OSP) ont vu leur nombre d'interventions augmenter et déclarent avoir connu une stabilité. Les autres ont été contraints de cesser leurs interventions (33%), de réduire leur nombre d'interventions (48%) et ont connu une diminution<sup>19</sup>.

En effet, pour ce qui est du métier de la garde à domicile, plusieurs contrats ont été rompus avec la démocratisation du télétravail ; les parents et gardes d'enfants à domicile ne sachant plus réellement comment se positionner entre milieu professionnel et milieu familial.

De nouveaux enjeux pour le métier de la garde à domicile se sont fait ressentir. Il s'agit entre autres de la pression pour la garde à domicile d'avoir le parent toute la journée pendant la garde, et aussi très souvent, de la diminution du contrat pour cause de télétravail. Ce qui pourrait être plus précarisant pour la garde à domicile.

L'Etat a cependant essayé d'y apporter quelques solutions en proposant une aide financière. En effet, sur le plan financier, la CNAF<sup>20</sup> a voté un plan de rebond petite enfance avec un financement de près de deux cents millions pour déployer cinq mesures visant à soutenir durablement l'accueil et l'accompagnement des enfants qui a été fragilisé par la crise<sup>21</sup>.

---

<sup>16</sup> [Covid, les nouveaux défis des services à la personne](#), Quintonic, consulté le 04/05/2022

<sup>17</sup> Direction de l'Animation de la Recherche des Études et des Statistiques

<sup>18</sup> Direction Générale des Entreprises

<sup>19</sup> ibidem

<sup>20</sup> CNAF : Caisse Nationale des Allocations Familiales

<sup>21</sup> L'égalité des chances dès le premier pas, un soutien sans précédent à l'accueil du jeune enfant, délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté, dossier de presse 2021

Après avoir présenté introduit et donné un contexte générale avec ces enjeux du secteur d'activité de la garde à domicile, il est question dans la suite de ce mémoire de présenter Gribouilli et faire une analyse stratégique de Gribouilli, pour en ressortir ses forces en présence et les points intéressants pour un projet.

# PARTIE I- PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION GRIBOULLI

Cette partie s'attèlera à présenter Gribouilli de façon générale, avant de présenter, la vision et les freins à la vision de Gribouilli, les différents pôles de Gribouilli, l'équipe et nos missions.



*Figure 1 : Photo de gardes d'enfant de la communauté de Gribouilli*

## I- PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Gribouilli est une association loi 1901 qui vise à valoriser la garde d'enfant par la professionnalisation des gardes d'enfants à domicile et l'accompagnement des parents employeurs. Elle intervient en Île de France, région où s'exerce la moitié des gardes d'enfant de la France.

Fondée en 2017 par Aminata Diouf, garde d'enfant de 15 ans d'expérience, et sa fille Maimounatou Mar, docteure ingénieure chimiste, Gribouilli est une communauté de garde d'enfants à domicile (communément appelé « nounous ») apprenantes, innovantes et entreprenantes. L'association a pour objectif de donner un nouveau souffle au métier de garde d'enfant.

C'est un métier consistant à prendre soin des enfants au domicile de la famille. Les enfants sont maintenus et surveillés dans leur environnement habituel pendant l'absence de leurs parents ou tuteurs.

Les activités de l'association se découpent en 5 axes principaux :

- Fédérer et former les gardes d'enfants à domicile
- Orienter les gardes d'enfant vers les dispositifs étatiques et associatifs pouvant les aider à sortir de la précarité
- Partager les bonnes pratiques pour devenir Parent-employeur
- Être Intermédiaire dans la mise en relation entre parent en recherche de garde à domicile et garde à domicile formé par Gribouilli.
- Aider dans la gestion administrative des actes contractuels du parents qui emploient directement la garde à domicile (parent employeur).

L'association Gribouilli, est bâtie sur un réseau de 1000 gardes d'enfant, avec 35 ambassadrices (gardes d'enfant expérimentées s'engageant bénévolement dans l'association). Elles sont confirmées et permanentes. Elles animent et soutiennent plusieurs pôles de l'association.

Par ailleurs, l'association Gribouilli compte énormément de partenaires opérationnels et financiers, compte tenu de son expérience auprès de 300 parents avec 3000 enfants touchés. Dans ce sillage, elle a reçu une dotation de France Relance en termes de financement public et bénéficie de plusieurs financements et mécénats de compétence de la part de fondations privées<sup>22</sup>.

De plus, l'association dans sa mission, s'inscrit et répond à plusieurs objectifs de développement durable de l'ONU. En effet, elle répond tout d'abord à l'objectif 4 intitulé « Education de qualité » ; ceci en assurant l'accès à une formation et un apprentissage à tous les membres de sa communauté, gratuitement et quel que soit leur âges. Ensuite, elle répond à l'objectif 8 « Travail décent et croissance économique », au travers de ses différents plaidoyers pour une rémunération décente des gardes à domicile et pour des lois plus sécurisantes applicables aux métiers du care. Enfin, elle répond à l'objectif 10 « Réduction des inégalités ». Professionnaliser et trouver un travail plus sécurisant pour les gardes d'enfant à domicile, pour

---

<sup>22</sup> Exemple de fondations : Fondation Abbé Pierre, Fondation Deloitte...

la plupart issus de l'immigration, permettront de réduire l'état de précarité dans lequel elles se retrouvent.

La présentation générale de Gribouilli permet de voir les objectifs de développement durable que l'association a vocation à solutionner. Il sera question par la suite de présenter la vision, la mission, l'ambition, les valeurs et la théorie du changement de Gribouilli.

## II- VISION, MISSIONS, AMBITION ET THÉORIE DU CHANGEMENT DE GRIBOULLI<sup>23</sup>

**Vision** : L'association Gribouilli est convaincue que le secteur de la petite enfance doit être amélioré. Assurer un bon développement à tous les enfants est primordial pour l'avenir. Cela passe aussi par une prise de pouvoir des gardes d'enfants, essentielles mais encore trop invisibles.

**Mission** : Gribouilli a pour mission de fédérer les gardes d'enfants, souvent trop isolées et invisibles. L'association leur permet ainsi de se former, de se rencontrer, d'échanger et de faire progresser le domaine de la petite enfance avec tous les acteurs qui le composent, des nounous aux parents, en passant par les institutions ou établissements du domaine.

**Ambition** : Gribouilli a pour ambition d'avoir un secteur de la petite enfance qui prend en considération tous ses acteurs et qui n'est plus invisible. Plus d'égalité, d'inclusion et de partage.

**Valeurs** : L'entraide, l'auto-responsabilité, la démocratie, l'équité, l'égalité et la solidarité.

### A- La théorie du changement de Gribouilli

Il faut entendre par théorie du changement, la méthode qui « *explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants* »<sup>24</sup>. En effet, la théorie du changement permet d'analyser une problématique et de trouver une solution efficiente pour le changement souhaité. Elle permet d'identifier des solutions pour s'attaquer efficacement aux causes des problèmes qui

---

<sup>23</sup> Présentation de l'association dans un appel à projet, document interne à l'association

<sup>24</sup> Groupe des nations unies pour le développement, Théorie du changement, note d'orientation complémentaire relative au PNUAD, P.4

*« entravent les progrès et pour orienter les décisions concernant l'approche à adopter, compte tenu des avantages comparatifs des Nations Unies, de l'efficacité, de la faisabilité et des incertitudes, qui font partie de tout processus de changement<sup>25</sup> ».*

La théorie du changement passe par quatre questions précises à se poser à savoir : quelle est votre vision du monde ? Quels obstacles empêchent l'avènement de ce monde ? Quels obstacles ai-je envie de régler ? Et enfin quel est mon rôle ?

Dans le cas de Gribouilli, sa vision est l'amélioration du secteur de la petite enfance par la prise de pouvoir des gardes d'enfants qui sont des travailleuses essentielles mais encore invisible de la société.

Pour ce qui est des obstacles qui empêchent l'avènement de ce monde, il y a notamment le manque d'information, l'isolement social, la problématique d'appartenance, la mauvaise structuration du secteur, la non-reconnaissance du métier comme un métier professionnel due à la non nécessité d'un diplôme et à la fracture digitale<sup>26</sup>. La crise sanitaire liée à la COVID-19 a renforcé ces problématiques. Les gardes d'enfant ont dû faire face à de nouvelles difficultés, d'ordre économique (baisse d'activité des gardes, perte brutale de revenus, licenciements), et d'ordre social (situations de séquestration chez les employeurs, d'esclavage moderne et de travail non-rémunéré).

Gribouilli après analyse de ses compétences se donne la mission de régler des problèmes liés à la professionnalisation de la garde à domicile, l'embauche, l'isolation et au manque d'information. Elle se donne aussi pour mission l'orientation des gardes à domicile vers les organismes compétents pour les sujets dont elle n'a pas la compétence. C'est notamment le cas en matière syndicale et en matière du droit du travail.

Au regard des missions de Gribouilli, elle a pu se fixer les ambitions suivantes :

- **Crédible** : Étant donné le parcours de sa fondatrice, elle-même garde à domicile, le discours de l'association a une pertinence spéciale due au fait qu'il est porté par une garde à domicile de plus de 15 ans d'expérience. C'est un discours porté en outre par plus de 1000 gardes d'enfant à domicile que compte la communauté de Gribouilli. Son ambition de professionnalisation, de sortie de l'isolement et de recherche d'embauche

---

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> Business plan social de Gribouilli 2019, Page 2

des gardes à domicile, tire sa crédibilité de la connaissance du système par les gardes à domicile et les partenaires de la petite enfance résolus à faire changer les choses.

- **Mesurable** : Gribouilli n'a pas pour ambition à court terme de faire changer positivement la vie de toutes les gardes à domicile de France ou d'Île de France. Mais à court terme, l'association aimerait avoir un impact positif sur les gardes à domicile de sa communauté avant de répliquer le système plus tard à une échelle plus grande.
- **Engageant** : Les valeurs et la mission de Gribouilli sont en réalité un port étendard à toutes les voix de la communauté de Gribouilli. C'est ainsi que plusieurs gardes à domicile, parents, enfants de garde à domicile, enfants gardés, organismes d'insertion se sont reconnus dans les missions de l'association et se sont engagée à ses côtés. Plus de 1000 gardes à domicile dans la communauté et 35 gardes à domicile se sont engagées en tant qu'ambassadrices. Les ambassadrices sont la vitrine de Gribouilli, elles jouent un rôle important dans l'adhésion de nouvelles gardes à domicile dans la communauté. Elles démontrent leur engagement en payant une cotisation annuelle à Gribouilli et en donnant de leur temps pour les différentes activités notamment celles permettant de lutter contre l'isolement des gardes à domicile.
- **Inspirant** : Ses ambitions sont inspirantes car l'association remet au centre du débat la garde à domicile. Au travers d'ateliers participatifs et d'intelligence collective, la garde à domicile n'est pas à la marge du débat mais actrice principale.
- **Réalisable** : La fusion entre opportunité qualifiée issue du plan pauvreté du gouvernement après la crise de Covid, la mise à disposition de garde à domicile, l'intérêt mis en avant par les organismes d'avoir des garderies, et l'intérêt manifesté par les financeurs rendent les idées de Gribouilli réalisables.
- **Communicable** : Gribouilli agit non seulement sur des questions qualitatives (l'impact des différents actes de Gribouilli dans la vie de sa communauté), mais aussi, sur le quantitatif via le nombre de garde à domicile touchées et toutes les cibles indirectes chiffrables.

La présentation de Gribouilli démontre que l'association a à cœur de valoriser les travailleurs de la garde à domicile en permettant qu'elle puisse être bien formé, avoir une communauté sur qui s'appuyer, avoir un travail qui sera valorisé et rémunéré à hauteur de ce qu'il représente (métier essentiel de la société). Cependant, la vision et les missions de l'association peuvent faire face à certains freins.

## B- Freins à l'émergence totale de la vision de l'association

Pour rappel, la vision de Gribouilli est d'assurer le bon développement de tous les enfants pour l'avenir. Cette vision ne peut se bâtir qu'avec des professionnels de la petite enfance pouvant exercer leur métier de manière qualitative<sup>27</sup>. Cette qualité importante pour le bon développement de l'enfant passe indubitablement par une professionnelle, formée, épanouie sur le plan social et avec un travail sécurisant. En effet, ces gardes d'enfants à domicile exercent un métier qui fait partie des métiers essentiels de la société, et pourtant trop invisibles.

Cette vision est d'ailleurs recommandée par les institutions internationales dans la mesure où, elles ont publié de nombreux travaux démontrant l'impératif qu'il y a d'améliorer la qualité des conditions des gardes proposés aux familles, et en particulier, aux plus précaires d'entre elles. Il s'agit de l'un des appuis les plus utiles pour réduire les inégalités et promouvoir l'égalité des chances<sup>28</sup>. Cette nécessité d'amélioration de la qualité des modalités de garde proposées, passe aussi par l'amélioration de la qualité de travail des gardes d'enfants ; cette dernière s'analyse suivant l'axe de la professionnalisation, mais aussi, suivant l'axe d'une rémunération décente et d'un contrat de travail sécurisant.

Cependant, ces sous problématiques sont des freins à la vision de prise de pouvoir des gardes d'enfant à domicile. En effet, pour l'heure, plusieurs gardes d'enfant sont dans un état de précarité réelle, issue du manque de travail sécurisant. En réalité, elles sont pour la plupart en contrat du particulier employeur, et sont psychologiquement dans un état d'insécurité sachant que le parent peut rompre le contrat s'il trouve une place en crèche ou une garde par un proche. Cette insécurité et cette précarité ne permettent pas in fine aux gardes à domicile de pouvoir prendre la place et le pouvoir qui leur appartiennent en tant que personnes effectuant un métier essentiel à la société.

De plus, cet état de précarité biaise la conception qu'elles se font de leur métier. En réalité, les parents ont plus besoin d'une garde à domicile qualifiée et professionnelle, n'étant pas dans un état de précarité, que les gardes à domicile ont besoin de ce travail. Elles ont une place importante dans l'éveil et le parcours de vie des enfants.

---

<sup>27</sup> Dossier de plaidoyer, Groupe SOS petite enfance, 2020, page 16

<sup>28</sup> [Colloque de la petite enfance, edumiam-Gribouilli-le plus important, 2021, ouvert le 24/04/2022](#)

Après cette présentation de Gribouilli et analyse des freins qui en découlent, il sera présenté les principaux pôles de l'association.

### **III- LES PÔLES DE GRIBOULLI**

Gribouilli à plusieurs pôles qui viennent soutenir la vision et la mission de l'association.

#### **A- Le pôle emploi de Gribouilli**

Le pôle emploi de Gribouilli a pour mission d'accompagner les gardes d'enfant de Gribouilli se trouvant au chômage, en emploi à temps partiel ou dans une envie d'insertion professionnelle. Les gardes d'enfant orientés dans le pôle sont souvent en situation de précarité, de chômage de longue durée ou ayant un travail à temps partiel qu'elles ont choisi ou qu'elles effectuent faute d'autres opportunités. Elles souffrent pour la majorité de fracture digitale et rencontrent ainsi des difficultés d'accès aux informations pertinentes ou des offres d'emplois publiés sur les plateformes numériques dédiées.

Son programme formation-action a pour objectif de faire monter en compétences et en auto-valorisation les gardes d'enfants mais aussi, de les aider dans la recherche d'emploi au travers d'organisation de jobdating avec les différentes mairies de Paris. Dans le but d'atteindre cet objectif, ce pôle propose un accompagnement de quatre semaines permettant de renforcer l'employabilité des gardes d'enfant en travaillant sur des outils pédagogiques à valoriser auprès des parents. Ces modules collectifs sont animés par une salariée de l'association elle-même garde d'enfant avec plusieurs années d'expérience métier.

En sus des ateliers collectifs, un suivi individuel est aussi proposé à la communauté. Ce pôle est totalement subventionné et ceci notamment via les financeurs privés comme la Fondation Abbé Pierre, Caritas, Chanel et Société Générale.

Après le pôle emploi, il existe le pôle social, dédié aux bénéficiaires en situation de précarité extrême.

#### **B- Le pôle social**

Le pôle social est mis en place pour répondre à la problématique de précarité des gardes d'enfants de la communauté Gribouilli. Sa principale mission est de combattre contre les situations de précarité que peuvent subir les gardes d'enfant à domicile. En effet, les gardes

d'enfants à domicile sont majoritairement en situation de vulnérabilité ou de fragilité réelle. Plusieurs d'entre elles n'ont aucun titre de séjour, sont dans un mauvais état de santé et/ou n'ont pas assez de revenus pour vivre. Ces différentes situations peuvent les empêcher de se former ou de rechercher des emplois. Son objectif est d'orienter les personnes dans le besoin vers les partenaires capables de les aider dans leurs différentes démarches sociales, légales et ou administratives.

Le pôle social reçoit également les gardes d'enfant de la communauté, est à leur écoute et mets sur pied un diagnostic de leurs problématiques et ensuite les oriente vers des partenaires pouvant les accompagner ou des membres de la communauté ayant traversés une situation similaire.

Afin d'offrir un accompagnement et une orientation pertinente, l'association s'est construit un réseau de partenaires sociaux, de syndicats (CGT, FO, UNSA, CFDT) et patronat (FEPED). Le pôle agit aussi dans le domaine de la santé et accompagne les gardes d'enfant dans leurs démarches sanitaires. Il les conduit vers l'IRCEM (groupe de protection sociale des familles) pour toutes les questions relatives à l'accès à la sécurité sociale.

Depuis sa création, le pôle social a pu se développer via les différentes subventions d'organismes privés et publics. Il s'agit entre autres de la CAF de Paris, le France Relance, la fondation Abbé Pierre et Caritas.

Après le pôle social, il est important de faire un arrêt sur le pôle communauté qui est la porte d'entrée à toutes les gardes d'enfant suivies par Gribouilli.

### **C- Le pôle communauté de Gribouilli**

C'est la porte d'entrée de Gribouilli. Le pôle communauté a une place centrale dans l'augmentation de la communauté des gardes d'enfant de l'association. C'est le pôle qui permet d'accueillir et de faire connaître l'association. Elle est en effet le pôle qui renseigne les gardes d'enfants et crée des moments d'échange entre pairs.

Via l'équipe de la hotline du pôle communauté, Gribouilli peut<sup>29</sup> :

- Accueillir des bénéficiaires pendant les ateliers et événements,

---

<sup>29</sup> Projet de rapport d'activité Gribouilli 2021-2022

- Gérer les inscriptions et informations,
- Recenser les besoins et les faire remonter pour améliorer l'accompagnement des bénéficiaires,
- Chiffrer le nombre de professionnel accompagné et l'impact,
- Veiller à la bonne transmission des informations liées aux dispositifs de professionnalisation mise en place par l'association,
- Observer les évolutions des projets au niveau des gardes à domicile.

Après un zoom sur les différents pôles, nous allons présenter par la suite l'écosystème de l'équipe de Gribouilli.

## IV- L'ÉQUIPE DE GRIBOULLI

Gribouilli est une jeune association du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire qui compte 7 salariés permanents.

Pour des besoins de sécurisation de trésorerie et une philosophie de « test and learn », l'association Gribouilli a pour un début, commencé son embauche par des contrats à durée déterminée (CDD) d'un (01) an et des alternances. Cette pratique est beaucoup répandue dans le secteur de l'ESS.

En termes de salarié, il y a :

- Une Responsable du pôle emploi
- Une Responsable chargée de l'accompagnement des parents
- Une Responsable partenariat
- Une Responsable communication
- Une Chargée de projet
- Une Digital business développer
- Une Responsable administrative et gestion de paie

Dans sa politique RH pour l'année 2022, l'association a ouvert ces postes en CDD à temps partiel. Cette politique s'explique par un manque de moyens existant de l'association pour pouvoir se projeter sur du long terme. Cependant, n'ayant pas des compétences dans les postes sus mentionnés, les membres fondateurs ont dû recruter au prorata des moyens financiers dont ils disposaient. C'est dans ce sillage que le poste de responsable administrative et de gestion

de paie est en CDD partagé avec une autre association. D'autres postes comme celui de partenariat et ou de chargée de communication sont des CDD à temps partiel.

Au regard de tout ce qui précède, quels sont les freins à l'émergence totale de la vision de l'association ?

Quid de nos missions au sein de Gribouilli ?

## V- NOS MISSIONS AU SEIN DE L'ASSOCIATION

Durant ma période d'alternance, j'ai travaillé comme Chargée de projet au sein du programme DOMAVIP de Gribouilli, cofinancé par France relance et la CAF de Paris. Inspiré du programme des crèches AVIP (A vocation d'insertion professionnelle) de l'Etat, DOMAVIP (Domicile à Vocation d'insertion professionnelle) est un programme permettant de soutenir le retour à l'emploi de personnes en situation de précarité via la garde de leurs enfants à domicile. Ce projet naît de l'envie de lutter contre les inégalités économiques et sociales en permettant aux parents de bénéficier d'un mode de garde gratuit et adapté à leurs besoins.



En effet, pour un public précaire, le frein de la garde d'enfant est récurrent lors de la recherche d'un emploi et empêche souvent une prise de poste vers un emploi stable et sécurisant. Les besoins des familles précaires sont : l'accès aux places d'accueil, la flexibilité (durée courte ou alternance de planning, horaires décalés) et le financement.

Le projet domavip a trois objectifs. Tout d'abord, proposer des solutions de gardes pérennes et gratuites aux familles précaires dont les parents sont en formation ou en parcours d'insertion, afin de favoriser leur retour à l'emploi. Ensuite, permettre aux enfants de parents précaires d'avoir une garde avec une professionnelle du métier et enfin, permettre un complément de revenu aux gardes d'enfants à domicile pour continuer à lutter contre leur précarité.

Le programme propose donc une solution innovante et simple d'accès favorisant doublement l'emploi pour les parents et les gardes à domicile. Concrètement, le programme domavip est une relation entre l'association Gribouilli et des partenaires qui deviennent des prescripteurs et orientent leurs familles en situation de précarité vers le programme<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Annexe 1

En pratique, notre rôle est d'assurer le pilotage de ce projet tant sur le plan opérationnel que stratégique.

- Sur le plan stratégique : Des réflexions à court et à long terme sur le programme en général ont été menées. Elles concernent notamment son impact sur la sortie des parents et des gardes d'enfant de la précarité. De même, certaines réflexions menées avec les prescripteurs portent sur la meilleure réponse à leurs besoins directs (garde simple, garde partagée dans les locaux du prescripteurs<sup>31</sup>, besoin d'atelier de mise en situation...). Enfin, ces réflexions ont débouché aussi sur la création d'indicateurs et d'outils de mesure d'impact et conception de la mesure d'impact.
- Sur le plan opérationnel : Nous étions chargés de mettre en place les outils de pilotage de projet, d'appeler le prescripteur pour avoir une idée de son besoin, savoir s'il entre dans les caractéristiques pour être suivi par le programme et établir avec lui les réunions des suivis une fois qu'il fait partie du projet. Aussi, des déplacements sont effectués pour aller à la rencontre des bénéficiaires et des prescripteurs pour présenter le programme et effectuer des ateliers de mise en situation.

En plus du pilotage du projet domavip, nous étions chargées du suivi de la création et du déploiement de la coopérative GED sans frontière (entité indépendante de l'association mais fondée par ses membres). Le programme domavip jouera un rôle important dans le modèle économique de la coopérative puisqu'il est la première version du type de mission qui sera proposé dans la coopérative. La coopérative qui, comme cela sera analysé dans la suite du mémoire est la solution à la problématique.

Dans ce sillage, notre rôle dans ce second projet se déclinait sur un plan majoritairement stratégique, mais aussi opérationnel.

- Sur le plan stratégique : Réflexions sur les méthodes de recrutement des premiers salariés de la coopérative, le parcours de professionnalisation des gardes à domiciles, les moyens de financement de ce parcours de professionnalisation. Analyse du contraste entre besoin, envie et réalité du terrain en termes de réalisation

---

<sup>31</sup> Un prescripteur est un organisme d'insertion avec lequel l'association Gribouilli travaille en étroite collaboration via la conclusion d'une convention. Il alloue un budget au programme domavip et le programme se charge de gérer les questions autour de la conciliation des temps de vie avec son salarié ou son bénéficiaire dans le besoin.

et de recrutement. Réflexion sur les partenariats avec des organismes ayant la même vision que les membres de la coopérative.

- Sur le plan opérationnel : Suivi administratif de la création de la coopérative, création des pièces pour une demande d'agrément des services à la personne, soumission de la demande, recrutement des futurs intervenantes.

Il ressort de cette première partie que Gribouilli entend travailler pour la professionnalisation, et la sortie de l'état de précarité des gardes d'enfants de sa communauté. Cependant, en tant que jeune association elle peut faire face à certaines difficultés sur le plan financier et organisationnelle. Elle essaie tout de même d'y pallier en mettant en place des stratégies en ressources humaines et de structuration de l'association. Il est intéressant de ce fait d'effectuer une analyse interne et externe de Gribouilli pour évaluer les différents enjeux auxquelles elle doit faire face.

# PARTIE II : ANALYSE STRATEGIQUE EXTERNE ET INTERNE DE L'ENVIRONNEMENT DE GRIBOILLI POUR L'ETABLISSEMENT D'UN FUTUR PROJET

Pour comprendre et analyser les enjeux autour de Gribouilli, il est intéressant de faire une analyse externe de l'environnement et du secteur et une analyse interne à Gribouilli.

## I- ANALYSE EXTERNE : LE PESTEL

C'est un outil qui permet d'identifier et d'analyser les facteurs externes d'une structure qui peuvent l'impacter positivement ou négativement et influencer son choix pour des futurs projets.

### **Sur le plan politique :**

En matière de service à la personne, les questions de gestion politique sont retransmises en région par les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS). Sous la tutelle du ministère de l'Economie des finances et de la relance qui gère la stratégie de développement du secteur, la sous-direction des services marchands de la direction générale des entreprises prépare et met en œuvre la politique en matière de services à la personne<sup>32</sup>.

*« En coordination avec les acteurs institutionnels et professionnels du secteur, la direction régionale économique met en œuvre des actions en faveur de la création d'entreprise et du développement de l'emploi, de la qualification et de la qualité et de l'innovation dans le secteur. Elle assure un rôle d'observatoire économique et statistique et coordonne le développement du CESU<sup>33</sup>. Elle assure enfin la diffusion de l'information sur le secteur »<sup>34</sup>.*

S'agissant des institutions en charge des demandes des entreprises de services à la personne, les *Directions Départementales de l'Emploi, du Travail et de la Solidarité (DDETS)* et les *Directions Départementales de l'Emploi, du Travail, de la Solidarité et de la Protection des Populations (DDETS-PP)*, sont spécifiquement chargées de l'analyse des demandes d'agrément

---

<sup>32</sup> [Service à la personne. Gouv, consulté le 11/06/2022](#)

<sup>33</sup> Chèque Emploi Service Universel, il s'agit d'une offre simplifiée pour déclarer en toute simplicité la rémunération d'un salarié à domicile pour des activités de service à la personne

<sup>34</sup> [Services à la personne.gouv, consulté le 11/06/2022](#)

et de l'enregistrement des déclarations des organismes de services à la personne. Elles assurent aussi des actions de développement économique du secteur. Elles sont les allocutaires des organismes de services à la personne, qu'elles accompagnent dans leurs développements sur le plan juridique. Elles ont différentes actions qui sont déployés pour le secteur : manifestations publiques (conférence...), soutien à l'emploi, à la qualification et à la formation professionnelle. Elles ont une bonne accointance de l'économie de ce secteur sur leurs territoires<sup>35</sup>.

Les entreprises peuvent recevoir des aides de l'Etat via le Conseil départemental qui est un organisme important sur le plan local, puisqu'il délivre des autorisations pour les différents services de l'aide à domicile et effectue le financement de prestations en direction des publics fragiles notamment l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et la prestation de compensation du handicap (PCH).

### **Sur le plan légal :**

Il existe dans les métiers des services à la personne, des conventions collectives pour encadrer les droits des salariés et leurs conditions de travail. Ces conventions collectives permettent de réguler de manière plus spécifique un secteur d'activité en tenant compte de ces réalités et de ces exigences.

Les services à la personne regroupent plusieurs types de service dits de confort (service à la famille et de la vie quotidienne) et les services d'aides et d'accompagnement à domicile pour les personnes<sup>36</sup> vulnérables<sup>37</sup>. Près d'une vingtaine d'activités sont établis comme relevant des services à la personne. Il existe à ce jour vingt-six activités précisément qui sont répertoriées dans le code du travail. Pour les exercer, l'opérateur peut effectuer une déclaration et doit dans certains cas, avoir obligatoirement un agrément de l'Etat ou une autorisation pour exercer en tant qu'entreprise des services à la personne.

Une entreprise qui aimerait effectuer des services de garde d'enfant à domicile a l'obligation d'avoir un agrément. En effet, pour effectuer certaines activités dites de services à la personne, il y a une obligation pour l'organisme qu'il agisse en tant que prestataire ou mandataire de respecter un cahier de charge précis et d'obtenir un agrément auprès de la préfecture. Cela

---

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Listés à l'article D.7231-1 du code du travail

<sup>37</sup> [Economie Gouv, service à la personne, ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique consulté le 11/06/2022](#)

découle du fait qu'il s'agisse d'activité auprès d'un public vulnérable et ou fragile. Plus précisément :

- Les enfants de moins de 3 ans et enfants avec un handicap de moins de 18 ans
- Les personnes âgées dépendantes
- Les personnes avec un handicap<sup>38</sup>.

En plus de l'agrément, les organismes peuvent faire une déclaration facultative pour bénéficier d'avantages fiscaux et sociaux dont elles peuvent se prévaloir en tant qu'organisme des services à la personne.

Les opérateurs du secteur peuvent intervenir auprès des consommateurs selon trois méthodes d'intervention distinctes. En effet, un opérateur des services à la personne peut intervenir en mode prestataire, mandataire ou sous forme de mise à disposition<sup>39</sup>. Le mode prestataire permet à l'organisme d'avoir des salariés qui interviennent au domicile du consommateur. Le consommateur est client de l'organisme et reçoit une facture de l'opérateur une fois l'intervention terminée. En ce qui concerne le mode mandataire, le particulier, parent emploi directement le salarié mais remet la charge des formalités administratives, des déclarations sociales et fiscales liées à l'opérateur. L'opérateur peut présenter des profils adaptés au consommateur. Enfin, pour le mode mise à disposition, il s'agit d'un mode peu utilisé qui est souvent retrouvé dans le scope de l'insertion professionnelle. Il se décline en le fait pour un organisme de faire travailler son employé chez le particulier moyennant une forte somme. Pendant ce temps de travail, le particulier pourra donner toutes les missions dont l'employé a les capacités d'effectuer.

Les opérateurs des services à la personne doivent respecter des réglementations générales se trouvant pour la plupart dans un cahier de charge. Certaines informations doivent être affichées dans le lieu d'accueil de la structure (mode prestataire ou mandataire, liste des services proposées et prix HT et TTC). Outre cet aspect, la loyauté des informations est demandée par les législateurs. En effet, les opérateurs du secteur doivent fournir des informations précises et strictes sur la prestation et la qualité des intervenants.

---

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> Article D.7232-6 du code civil

### **Sur le plan social :**

Près de 1.2 millions<sup>40</sup> de salariés ont travaillé dans le secteur des services à la personne en 2010, un taux qui a sensiblement augmenté à ce jour. Il s'agit majoritairement des femmes. Le métier s'effectue fréquemment à temps partiel et est pour la plupart du temps, subi par les salariés du secteur. Dans ce sillage, le taux de turnover est assez important avec très peu de possibilité d'évolution<sup>41</sup>.

Les personnes de nationalité étrangère sont fortement représentées dans ce type de métier. Selon la DARES<sup>42</sup>, le métier d'employés de maison est celui qui recourt le plus à la main d'œuvre d'immigré. 39% des emplois de ces métiers sont occupés par des immigrés soit la grande partie des immigrés dans l'emploi total en France<sup>43</sup>. Ces personnes sont pour la majorité dans un isolement social important comme cela a été mentionné dans la revue de littérature.

### **Sur le plan économique :**

Le secteur des services à la personne est un secteur en pleine expansion économique. En 2019, les services à la personne ont engrangé 18 milliards de chiffre d'affaires. Le secteur représente près de 1.5% des salariés et il enregistre en moyenne près de 7% de croissance en moyenne par an<sup>44</sup>.

Les entreprises du secteur de la petite enfance en particulier, ont généré en moyenne près de 482 000 euro de chiffre d'affaires<sup>45</sup> en 2015. Au regard de la hausse de natalité en France et de la faible réponse des crèches en matière de garde d'enfant, ce pan particulier du secteur des services à la personne présente beaucoup d'opportunités. L'Etat l'ayant compris, a instauré un cadre fiscal plus avantageux qui incite les parents à l'emploi de garde à domicile. En effet, depuis 2005, le secteur est largement porté par le crédit d'impôt. Il permet aux particuliers de pouvoir avoir un crédit égal à 50% des dépenses engagées dans le cadre de la garde d'enfant dans l'année et dans la limite de 12000 euro par an majorée de 1500 euro par enfant à charge. Début 2022, un nouveau déploiement de ce crédit d'impôt a été mis en œuvre par le gouvernement. Ce nouveau dispositif pourra permettre d'accroître, selon une étude de la fédération des services à la personne, la demande des services de 20 à 30%. En l'espèce, le

---

<sup>40</sup> Insee, les services à la personne davantage sollicités dans les zones rurales et âgées, Yhan baillieul, Gaëlle Chaillot, le pôle emploi-population, Dares, 2010

<sup>41</sup> [Défi métier, les métiers des services à la personne, consulté le 12/06/2022](#)

<sup>42</sup> Direction d'animation, de recherche, d'études statistiques

<sup>43</sup> Document études, les métiers des immigrés, DARES, N°254, septembre 2021

<sup>44</sup> [Blog salon service, consulté le 12/06/2022](#)

<sup>45</sup> L'emploi et les RH dans l'accueil des jeunes enfants, XERFI Emploi RH, 2019

niveau dispositif consiste en un reversement de 50% dans l’immédiat du crédit d’impôt aux parents. Ceci permettra d’alléger financièrement les parents dans l’emploi de garde d’enfant.

## II- ANALYSE INTERNE : LE SWOT

Le SWOT est un outil stratégique et de management permettant de savoir comment démarrer un projet en ayant conscience des forces, faiblesses internes, des opportunités et des menaces externes.

L’analyse des éléments du contexte face à la problématique de ce travail a été faite par le biais du Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT).

	Forces	Faiblesses
Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charisme des fondateurs</li> <li>- Réseaux grandissant</li> <li>- Notoriété grandissante</li> <li>- Forte communauté de garde à domicile</li> <li>- Vision partagée par la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d’expertise sur les règles d’employabilité dans le métier de service à la personne</li> <li>- Peu d’effectif direct ayant de l’expertise dans les domaines de gestion et dans les métiers importants autour des services à la personne</li> <li>- Impossibilité d’être employeur direct des gardes d’enfant à domicile, leur permettant d’avoir un salaire décent et sécurisant</li> </ul>
	Opportunités	Menaces
Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs demandes de collaboration entre Gribouilli et les organismes d’insertion professionnelle</li> <li>- Les aides de l’Etat en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précarité de la garde d’enfant</li> </ul>

	matière de contrat aidé - L'avance immédiate du crédit d'impôt	
--	--	--

Figure 2 : Tableau SWOT de Gribouilli

Sur le plan interne, les forces de l'association Gribouilli sont notamment le charisme de ses fondateurs, ce charisme est l'un des levier qui porte le plus l'association aujourd'hui. En effet, le fait que l'association ait été créée par une garde d'enfant qui porte haut ses couleurs au travers de nombreuses distinctions donne une force non négligeable à Gribouilli. Grâce à cela, Gribouilli se fait un réseau d'acteurs de différents environnements qui sont importants pour son avancée et qui contribuent à sa réelle notoriété, surtout auprès des organismes de l'insertion avec lesquels elle travaille. De plus, ce qui fait la force de Gribouilli, c'est aussi sa grande communauté de garde à domicile qu'elle forme au quotidien et qui porte la même vision que les fondatrices de l'association.

Néanmoins, elle est exposée à un manque d'expertise et d'effectif sur plusieurs domaines connexes importants pour atteindre sa vision stratégique et faire face à la problématique. En outre, le fait d'être sur le plan juridique une association sans agrément, est aussi une faiblesse. En effet, elle ne peut pas agir comme une agence en mode prestataire/mandataire des services à la personne. Elle ne fait que de la mise en relation qui ne garantit pas l'employabilité directe et sécurisant des gardes à domicile. En particulier employeur, le parent demeure employeur direct.

Sur le plan externe, l'association a beaucoup de demandes d'organismes d'insertion professionnelle, qui ont besoin de garde à domicile pour pallier le frein de garde que peuvent avoir les garde d'enfants à domicile de la communauté. Ce qui démontre qu'il y a une vraie demande et des opportunités pour les gardes à domicile de l'association. A cela s'ajoutent les différentes aides de l'Etat en matière d'insertion professionnelle (contrat aidé des séniors, des personnes vivant dans les QPV<sup>46</sup>...) et l'avance immédiate du crédit d'impôt.

<sup>46</sup> QPV : Quartiers politiques de la ville

Cependant, il faudrait souligner que la menace principale de l'association face aux différentes solutions qui pourront être données à la problématique de notre travail demeure la précarité de la garde à domicile. En effet, l'attente qui pourrait découler de la consolidation d'une solution peut ne pas être possible pour la garde à domicile. Cette dernière pourrait privilégier un système qu'elle connaît déjà, bien que non sécurisant à savoir le particulier employeur.

# PARTIE III- PROBLÉMATIQUE DE CREATION D'EMPLOIS DIRECTS ET SECURISANTS POUR LES GARDES D'ENFANTS A DOMICILE DE GRIBOULLI

Il sera question dans cette partie de présenter la problématique de ce mémoire et de faire un état de l'art des solutions déjà mis en perspective, de montrer leur limite et d'établir une hypothèse qui sera par la suite vérifier.

## I- PROBLÉMATIQUE

Il a été constaté que la garde à domicile est un métier qui pour les travailleuses du secteur peut s'avérer précarisant et peu sécurisant pour elles. En effet, elles doivent réfléchir à la suite quand l'enfant atteint une certaine autonomie et que les horaires sont soit réduit où qu'elle soit licenciée. Fort de ce constat et d'une envie d'allier professionnalisation et insertion sécurisante et moins précaire des gardes d'enfants à domicile de sa communauté, Gribouilli essaie de trouver une solution à la problématique : **comment pallier la difficulté de l'association Gribouilli de créer des emplois directs décents et sécurisants pour les gardes d'enfants à domicile de sa communauté ?**

L'association Gribouilli consciente de sa difficulté à émettre des emplois directs pour ses bénéficiaires a, dans une perspective de solution, étudié l'état de l'art des propositions de solution se rapprochant d'une réponse à sa problématique.

## II- L'ÉTAT DE L'ART DES SOLUTIONS DÉJÀ ETABLIES À LA PROBLÉMATIQUE D'EMPLOIS DIRECTS ET SÉCURISANTS POUR LES PROFESSIONNELLES DE LA GARDE À DOMICILE.

Essayer de trouver une solution à la problématique passe par le fait d'effectuer un brainstorming sur ce qui a déjà été proposé comme solutions par les pairs. En effet, pour répondre à la problématique de la difficulté pour les gardes à domicile d'avoir un travail sécurisant et bien rémunéré, il est important de présenter les idées qui ont été mis en place pour

essayer de pallier ce type de problématique au niveau de la petite enfance en générale au niveau de la garde d'enfants à domicile en particulier.

Dans un premier temps, le service public de la petite enfance peut être mentionné. En effet, l'Etat analyse l'idée d'un service dédié à la petite enfance<sup>47</sup>. Mais avant sa création et dans le but d'aider et d'encourager les parents à embaucher le personnel de la petite enfance, l'Etat, a mis à disposition des parents, plusieurs aides qui vont réduire les coûts pour les parents. Ces aides par conséquent vont favoriser l'insertion des travailleurs du métiers des services à la personne dans la logique où, elles vont motiver les parents à embaucher comptant sur les aides existantes. Il s'agit entre autres, du CMG<sup>48</sup> qui est une aide de la CAF délivré mensuellement pour les familles faisant appel à une garde à domicile ou une assistante maternelle et du crédit d'impôt donnant lieu à des remboursements par l'Etat de frais de garde. En plus des aides financières, la création des crèches AVIP a été mis en place par l'Etat et qui sont des structures qui accueille les enfants de famille en situation d'insertion et qui proposent des services et des prestations d'accompagnements vers le retour à l'emploi aux parents en partenariat avec la CAF et le pôle emploi<sup>49</sup>.

Après le service public de la petite enfance, il est important de présenter les activités de plaidoyer que font les associations ou les fédérations. Dans ce sillage, il y a par exemple, la fédération de référence du secteur privé, solidaire et de santé de France qui a adressé un plaidoyer au gouvernement portant sur la revalorisation des métiers de la petite enfance en générale avec une spécificité sur les établissements d'accueil des jeunes enfants. Elle met en avant la revalorisation des salaires et les campagnes de sensibilisation aux métiers de la petite enfance<sup>50</sup>.

Enfin, comme autre catégorie, qui tente de répondre à la problématique de sécurisation et de travail décent pour les professionnelles de la petites enfance en générale, il est indubitablement important de mentionner les agences de placements<sup>51</sup> qui ont près de 78% des parts du marché des services à la personne<sup>52</sup>.

---

<sup>47</sup> [Rapport sur le service public de la petite enfance](#), centre d'analyse stratégique, consulté le 03/08/2022

<sup>48</sup> CMG : Complément de mode de garde

<sup>49</sup> L'égalité de chance dès le premier pas, un soutien sans précédent, délégation interministérielle à la prévention et la lutte contre la pauvreté, dossier 2021

<sup>50</sup> [Pour une vraie revalorisation au sein des EAJE](#), FEHAP, consulté le 01/08/2022

<sup>51</sup> Le Règlement sur les agences de placement de personnel et les agences de recrutement de travailleurs étrangers temporaires définit une agence de placement comme « *une personne, société ou autre entité dont au moins l'une des activités consiste à offrir des services de location de personnel en fournissant des salariés à une entreprise cliente/personne cliente pour combler des besoins de main-d'œuvre* »

<sup>52</sup> [Services à la personne](#), services public, consulté le 02/08/2022

L'Etat de l'art, démontre que tant au niveau du service public, qu'au niveau associatif et des entreprises, des essais pour solutionner les problématiques liées au secteur métier de la petite enfance sont mis en œuvre. Cependant, fort est de constater qu'au niveau des services publics c'est encore un secteur peu régulé pour permettre un travail décent et sécurisant pour le secteur de la petite enfance en général et le métier de garde à domicile qui est très peu mentionné. Et ceci bien que des aides financières sont existantes. Les agences de placement quant à elle, bien que trouvant des missions pour le parent, elles se révèlent avoir un coût trop élevé pour ces derniers. Ce qui ne favorise pas un travail sécurisant pour les intervenantes. Il est important enfin de souligner que ce coût de prestation facturé aux entreprises ou au parent est bien plus élevée que le coût horaire que gagne l'employé de l'agence<sup>53</sup>, ce qui met en lumière les effets pervers de cette solution.

De ce qui ressort, plusieurs solutions tant sur le plan du plaidoyer que sur le plan d'entreprise ont déjà été élaborées. Cependant, ces solutions sont soit peu efficaces, soit ont un effet pervers ou encore ne répondent pas spécifiquement au professionnel de la garde d'enfants à domicile. Dans cette perspective, il serait intéressant de partir des valeurs de Gribouilli, de l'existant en matière de solution déjà proposée et de l'étude du marché des services à la personne pour proposer une solution spécifique à la problématique de la communauté de Gribouilli. Allant d'un arbre à problème qui se trouve en annexe<sup>54</sup>, il a pu être établi un arbre à solution pour faire ressortir l'objectif général si la problématique était résolue et dégager les différents leviers qui pourraient être mobilisés pour atteindre cet objectif.

### III- L'ARBRE À SOLUTION SCHEMATISANT GRIBOUILLI AVEC UNE SOLUTION A SA PROBLEMATIQUE

L'arbre à solution démontre qu'il y a plusieurs actions qui peuvent être menées pour que la communauté de Gribouilli puisse avoir un emploi décent et sécurisant. Il s'agit de travailler sur l'aspect plaidoyer permettant au secteur de la petite enfance en général et de la garde à domicile en particulier d'avoir une réglementation plus protectrice des gardes à domicile.

---

<sup>53</sup> Les agences de placement comme vecteurs centraux de la privatisation des services de soutien à domicile ; par Anne PLOURDE chercheuse de l'IRIS, 2020 page 11

<sup>54</sup> Annexe 2

Ensuite, de mettre en œuvre des leviers qui permettraient à l'association d'avoir plus d'argent, leurs donnant une liberté financière pour elle-même employer les gardes à domicile.

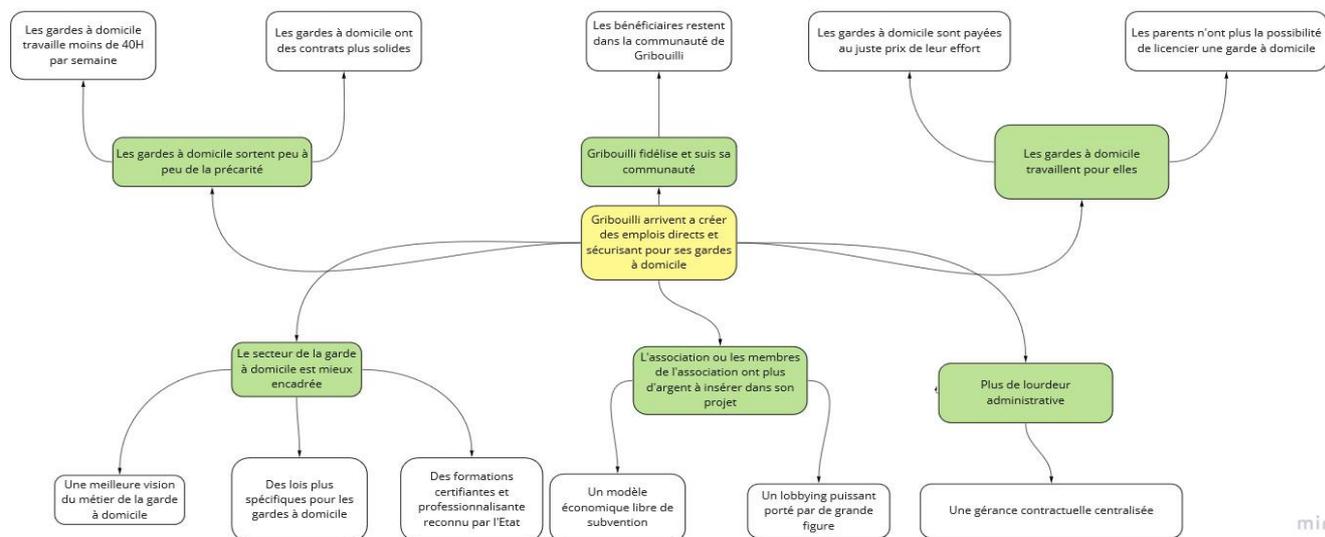


Figure 3 : Arbre à solution

## A- Préconisation de la stratégie d'intervention

L'objectif général de ce projet est de permettre à Gribouilli et à ses dirigeants de créer des emplois directs et sécurisants pour les gardes à domicile de sa communauté. L'étude de la situation présente les facteurs qui ne le permettent pas. C'est principalement le manque de production d'argent par l'association, la lourdeur administrative dont elle fait face dans le secteur du particulier employeur et la question du secteur de la petite enfance en générale et celui de la garde à domicile peu encadré sur le plan législatif notamment sur l'axe de la protection des professionnels de la garde à domicile. Ce dernier axe trouve sa solution via les différents plaidoyer de l'association.

En ce qui concerne les deux autres axes, ce sont des points intéressants à développer et pouvant permettre à Gribouilli de mettre en place une solution viable, le tout réside sur l'opportunité à qualifier. Cette opportunité découle du programme domavip, programme phare de l'association. En effet, le programme domavip permet à l'association grâce au financement du France Relance de pouvoir prendre en charge financièrement des professionnels gardes à domicile pour permettre aux salariés/bénéficiaires des organismes d'insertion de ne plus avoir comme frein à leur insertion la garde à domicile. Le programme a suscité l'intérêt de plus de

40 acteurs<sup>55</sup> organismes privés et publics. Il a aussi démontré que les missions ponctuelles de garde transitionnelle pour les salariées et bénéficiaires d'organisme d'insertion socio professionnelles était un terrain innovant dont la demande était réelle et l'impact certain : plus de 90 familles accompagnés avec 50% ayant pu via le programme terminer une formation ou un chantier d'insertion<sup>56</sup>. Après plusieurs réunions avec les différentes catégories organismes privés et publics, il en ressort qu'ils sont prêts à aller chercher du budget spécifiquement pour la garde à domicile de leurs stagiaires, bénéficiaires, salariés<sup>57</sup>.

Dans cette configuration, ses différents organismes peuvent être client des prestations que propose Gribouilli et ses gardes à domicile. Cependant pour une meilleure organisation et pour trouver une solution à la lourdeur administrative du secteur du particulier employeur que rencontre l'association, la création d'une entreprise coopérative des services à la personne est une solution qui garde les valeurs de Gribouilli et qui donnent une liberté économique et administrative que l'association n'a pas.

De plus, la création d'une entreprise permettra aux fondateurs de Gribouilli de pouvoir employer directement les gardes d'enfants à domicile de sa communauté, de les placer sur les missions ponctuelles de garde transitoire des organismes d'insertion et de créer en plus d'autres services pour différentes cibles (prestation pour parent cadre, prestations pour gestion administrative de dossier du particulier employeur.). Cette configuration permettra de répondre aux spécificités des familles et à besoins non pourvus par les solutions en place.

Les dirigeants de Gribouilli ayant des compétences en entrepreneuriat, l'idée de créer une entreprise qui pourra avoir un modèle économique permettant de générer des bénéfices, pour ainsi produire de l'argent et se détacher économiquement des subventions, est in fine le choix stratégique mis en place pour répondre à la problématique. En effet, les dirigeants de Gribouilli peuvent créer une entreprise dans laquelle Gribouilli est actionnaire. Cette entreprise pourra effectuer plusieurs prestations de service avec différents clients (organisme d'insertion, parents cadres...).

Dans l'optique d'évaluer la viabilité et l'intérêt de la solution préconisée, une série d'entretiens a été effectué avec les salariés, les bénéficiaires et les partenaires de Gribouilli<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> Liste des acteurs en annexe 3

<sup>56</sup> Analyse croisée des différentes enquêtes de satisfaction menée dans le cadre du projet

<sup>57</sup> En date du 05/08/2022, les organismes d'insertion suivant ont alloué un budget spécifique pour la garde à domicile avec comme partenaire Gribouilli et sa coopérative. Il s'agit de : Kodiko, les entreprises de la cité, Table de Cana, projet levier, moi et mes enfants. Plusieurs autres acteurs sont dans la recherche active de fond pour pouvoir avoir le partenariat avec Gribouilli.

<sup>58</sup> L'entièreté des différents entretiens en annexe 4.

## **B- Entretiens avec l'environnement de Gribouilli pour valider le choix de la stratégie préconisée**

Il ressort de ces différents entretiens que l'idée de mettre en place une entreprise pour pallier la difficulté que rencontre Gribouilli peut être une réponse à notre problématique.

Il conviendrait tout de même d'effectuer une réflexion sur la forme de cette entreprise et la partie innovante qui pourra la singulariser sur le marché des services à la personne.

**Sarah Letoille-Viotti, responsable de communication** a livré sa vision sur la création d'une entreprise pendant un entretien semi directif.

### *1) Que penses-tu du projet de création d'une entreprise indépendante de l'association ?*

Je pense que cela peut être intéressant car ce sont des modèles juridiques différents. Cela peut faire en sorte que d'autres types d'investisseurs s'intéressent au projet de Gribouilli dans sa globalité et ainsi donner un coup de pouce au changement d'échelle que veulent avoir les directrices de Gribouilli dans leurs visions. Cependant, il faudra faire attention aux missions que va porter cette entreprise. Mettre en avant sa singularité et son caractère innovant pour attirer des investisseurs à la recherche d'innovation.

### *2) As-tu d'autres idées pour pallier la problématique de manque d'emploi direct sécurisé que rencontre l'association ?*

C'est vrai que c'est un peu difficile, mais peut-être revoir le modèle économique de l'association. Revoir ce qui permettrait de gagner davantage plus d'argent et essayer de l'implémenter. Comment élargir les prestations et avoir une offre claire à destination des collectivités et des entreprises.

### *3) Penses-tu que l'association est prête pour porter ce projet de création d'entreprise ?*

Ce qui paraît important pour moi, c'est qu'on soit prêt à communiquer et réussir à bien préciser ce que cela implique. Il faudrait faire une prévision au niveau de toutes les implications en matière de lobbying. Quand tu participes à la création, il faut bien impliquer tous les acteurs susceptibles d'avoir du pouvoir et de l'intérêt pour le projet en vue de donner quelque chose de bien stylée.

### *4) Comment perçois-tu sur le plan professionnel et social la création de l'entreprise ?*

Sur le plan professionnel, je pense que c'est une bonne idée car cela va permettre à la marque "Gribouilli" qui commence à être connue, d'avoir une place plus business dans le milieu de la petite enfance. Sur le plan social, cela va dépendre du type d'entreprise. En effet, si c'est une

entreprise classique, je ne verrai pas comment la vision et les valeurs de Gribouilli seraient implémentées. En revanche, s'il s'agit d'une coopérative, ce serait excellent car cela ramènerait tout le monde au même niveau avec différents types d'investisseurs (garde d'enfant investisseurs, collectivité.).

5) *Penses-tu que l'entreprise aura un impact positif sur la vie des bénéficiaires ? Si oui, pourquoi et comment ? sinon, pourquoi ?*

Oui je pense que cela aura un impact, avoir un employeur qui soit une entreprise et plus précisément une coopérative peut être plus sécurisant pour la garde d'enfant que d'avoir comme employeur un parent. Si les gardes d'enfant font partie intégrante du projet, cela leur permet aussi de pouvoir se former à d'autres tâches que celle de garde d'enfant tout en se sentant valoriser. En plus, si elles sont coopératrices, cela est encore mieux car elles vont continuer à apprendre des choses et à créer une communauté avec un intérêt social et pécuniaire.

Après la série d'entretiens qui a permis de valider l'idée de création d'entreprise, une analyse des acteurs nécessaire pour sa réalisation et des risques à évaluer est importante avant toute idée de programmation.

#### IV- ANALYSE DES ACTEURS A MOBILISER POUR SOLUTION PRECONISEE

C'est une phase importante pour déterminer la logique d'intervention. Elle permet d'avoir une vision claire des parties prenantes, de savoir comment les mobiliser en termes d'intérêt et à quel moment du projet.

Dans le cadre de notre problématique, l'analyse des acteurs permet de voir où se positionne les différentes parties prenantes.

A l'issue de l'analyse effectuée, il ressort que l'environnement de travail du projet est marqué par la présence de multi-acteurs. En effet, il y a là, plusieurs acteurs avec des intérêts qui peuvent converger ou diverger en fonction de la politique publique en place ou des différentes visions.

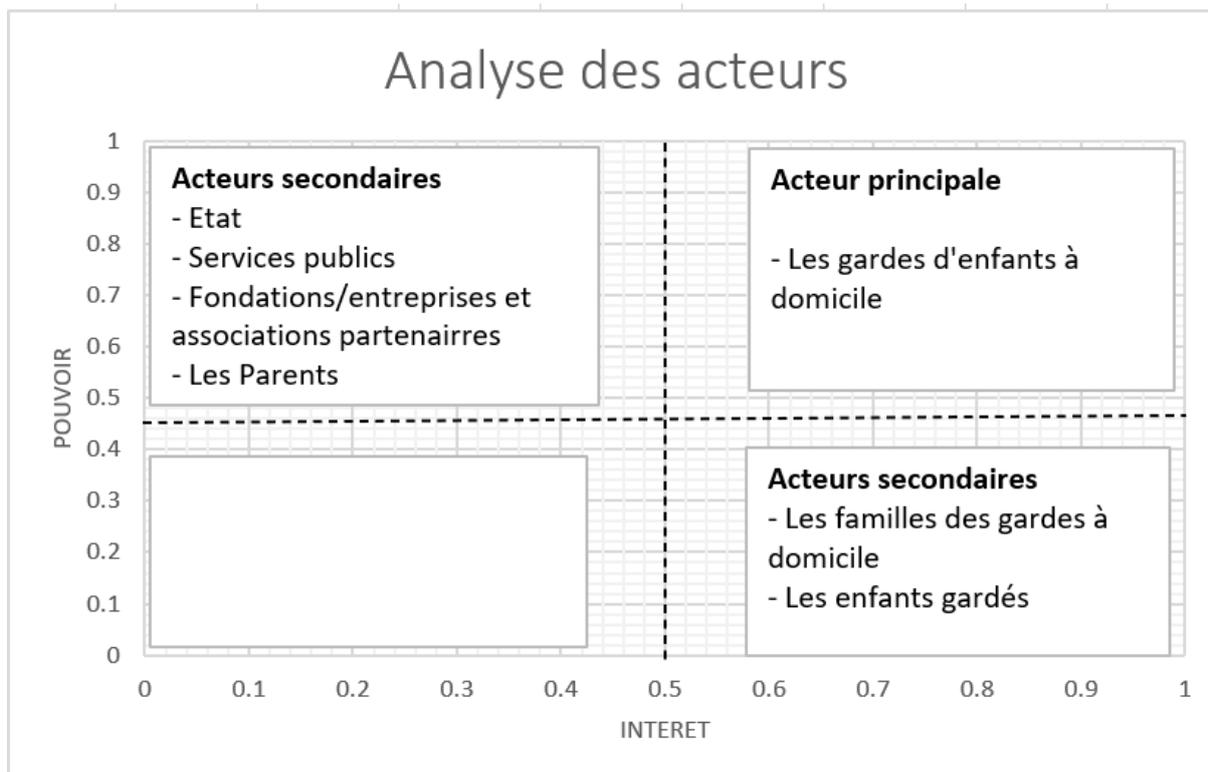


Figure 4 : *Tableau des acteurs de Gribouilli*

➤ **Actrice principale**

L'actrice principale de notre problématique est la garde d'enfant à domicile de la communauté de Gribouilli. Elle est à la fois la personne grâce à qui la problématique peut être résolue, et aussi bénéficiaire directe des actions qui pourraient être mises en place.

➤ **Acteurs secondaires au niveau de l'intérêt**

Il s'agit ici de toutes les parties prenantes qui auraient intérêt que la garde d'enfant trouve un emploi direct et sécurisant. Dans ce sillage, les familles des gardes à domicile sont les premiers acteurs qui auraient un intérêt. En effet, cela permettrait une stabilité et une sécurité financière dans le foyer et une meilleure projection dans le temps. Les enfants gardés ne sont pas en reste. Vu l'importance des 1000 premiers jours dans la constitution du développement de l'enfant, l'importance d'une stabilité dans sa garde est plus qu'avérée et est un plus dans son développement.

### ➤ Acteurs secondaire au niveau du pouvoir d'action

Tous les organismes partenaires qui ont, au centre de leurs objectifs, les questions d'égalité de chance, d'accès à des emplois décents pour tous, de réduction des inégalités conformément aux objectifs de développement durable sont analysés comme étant de potentiels partenaires pour le projet.

Doté d'un fort pouvoir pour influencer notre projet, l'Etat français et ses diverses institutions comme les ministères sectoriels, le département d'île de France, la mairie de Paris, les services publics notamment la CAF de Paris et Pôle emploi, constituent des acteurs dont les décisions sont susceptibles d'influencer aussi bien positivement que négativement notre projet. Au regard de la mobilisation institutionnelle dont bénéficie notre thématique en l'île de France, nous présumons de l'éventuel accompagnement de ces acteurs. Il en va de même des parents qui sont au premier plan pour un accompagnement de qualité de leurs enfants.

## V- EVALUATION DES RISQUES AUTOUR DE LA SOLUTION

Il s'agit ici de se projeter afin de percevoir les risques auxquels pourraient faire face l'équipe de Gribouilli dans la phase de mise en œuvre du projet. Les risques sont de plusieurs ordres d'importance en fonction de la gravité des conséquences et de la probabilité d'occurrence.

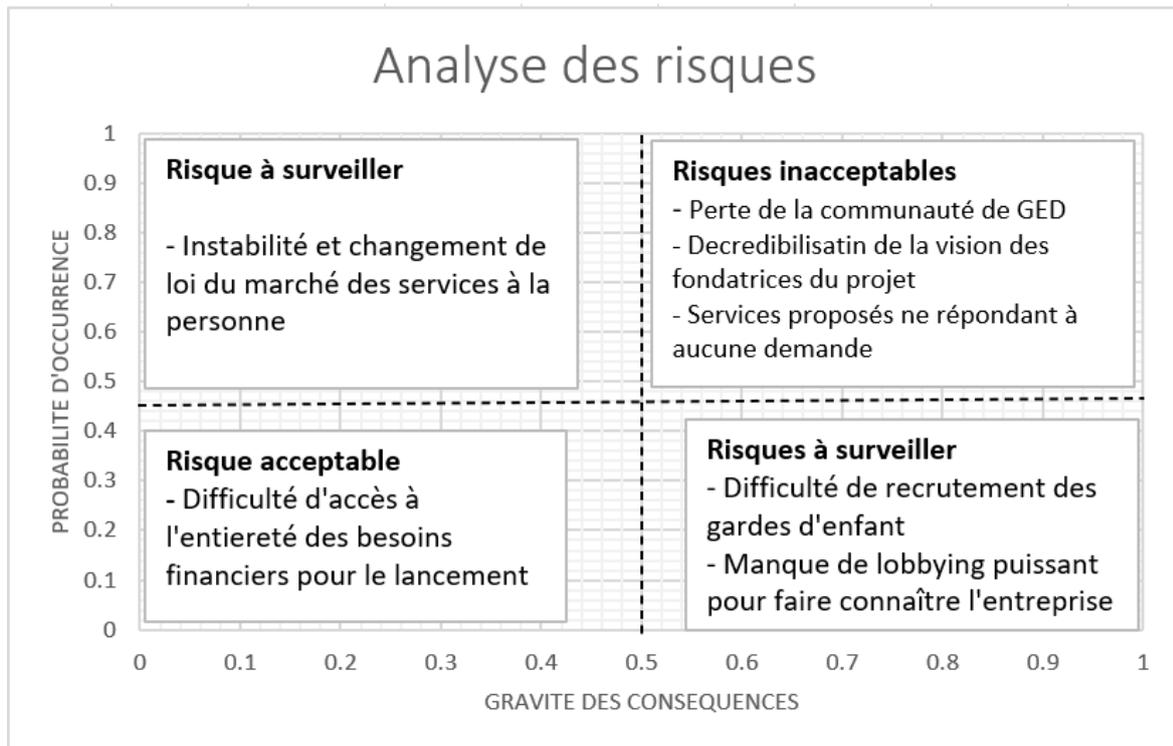


Figure 5 : Tableau des risques

#### ➤ Risques inacceptables

Ce sont des risques pouvant empêcher la faisabilité de notre projet du fait de la gravité des conséquences et de leurs fortes probabilités. Aux termes de l'analyse des risques pour le déploiement du projet, il ressort que ce dernier ne saurait exister dans un environnement où il n'y a plus de communauté de garde à domicile rattachée à la vision de Gribouilli. De même, il ne saurait exister dans un environnement où la vision de Gribouilli est décrédibilisée par des faits allant à contre-courant des valeurs qui sont prônées, et où les services proposées ne répondent à aucune demande. Ces différents points constituent des risques inacceptables à propos desquels il faudrait prendre des mesures d'actions efficaces. En effet, s'il n'y a plus de communauté de garde à domicile disponible pour effectuer des missions pour l'entreprise, ou qui ne veulent pas adhérer à l'entreprise parce qu'elles voient un changement au niveau des idéaux de Gribouilli, cela aurait un impact négatif sur l'entreprise des services à la personne. De plus, si finalement les parents sont indifférents aux services qui sont mis en place, cela aussi, constituerait un risque inacceptable, puisqu'ils feront indubitablement partie de notre cible client.

➤ **Risque à surveiller**

Présentant une probabilité d'occurrence élevée et une faible gravité des conséquences, l'instabilité et les changements de lois dans le milieu des services à la personne peuvent être un risque à surveiller. Ce risque, bien que pouvant mettre à mal la réalisation de ce projet, est adaptable.

Par ailleurs, en ce qui concerne les risques présentant une forte gravité de conséquence mais une faible probabilité de survenance, il s'agit surtout d'une difficulté de recrutement de garde à domicile et un manque de lobbying puissant pour faire connaître l'entreprise. La survenance de ces risques pourrait menacer énormément la réalisation du projet ; d'où l'idée de le surveiller de près.

➤ **Risques acceptables**

Ils correspondent aux risques dont la gravité et la probabilité d'occurrence sont faibles. Pour ce projet, un seul risque est identifié. Les difficultés d'accès au financement pour le lancement de l'activité et le recrutement des premiers salariés. Dans un tel contexte, ce risque serait acceptable pour notre projet parce qu'on pourra réadapter les activités en fonction des ressources disponibles.

Après avoir effectué une analyse de la problématique de Gribouilli et fait un choix de stratégie pour y répondre, le dernier chapitre de ce mémoire présentera la solution et sa programmation.

# PARTIE IV : PRESENTATION OPERATIONNELLE DE LA SOLUTION PRECONISEE : CREATION D'UNE COOPERATIVE

Après que le choix de la stratégie d'intervention pour répondre à la problématique de l'association ait été établi, que les risques et les acteurs en présence aient été analysés, il sera question dès à présent de faire une présentation opérationnelle de la solution préconisée. Il y aura dans cette partie, tout d'abord la présentation du type d'entreprise correspondant aux valeurs et à la vision des fondateurs de l'association, ensuite l'analyse du modèle de gouvernance pouvant être implémenté, la roadmap d'action à mettre en place sur le plan opérationnelle pour le déploiement du projet et enfin la programmation tant sur le plan organisationnelle que financier et les recommandations

## I- PRESENTATION DU CHOIX D'UNE COOPERATIVE ET DU MODELE DE GOUVERNANCE

Le choix de répondre à la problématique via la création d'une entreprise semble être une idée intéressante bien que déjà mis en pratique comme le démontre l'état de l'art des solutions envisagées. Cependant, l'innovation de l'entreprise créée par les fondatrices de l'association Gribouilli pourrait se retrouver dans le type d'entreprise, les parties prenantes, le public de l'activité et le déroulement des missions.

Dans le sillage d'entreprise qui pourrait répondre aux besoins socioéconomiques de la communauté de Gribouilli tout en gardant ses valeurs d'égalité, de démocratie et de gouvernance partagée que partagent les fondatrices de l'association et ses membres, la coopérative semble être la solution adéquate. La coopérative est définie comme étant une *« société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens*

*nécessaires* »<sup>59</sup>. De ce qui précède, le choix d'une coopérative semble être le plus adapté pour répondre aux besoins économiques et sociaux de la communauté de Gribouilli. D'autant plus qu'elle répondrait à la problématique économique et sociale d'emploi sécurisant et décent qui est vécue par la communauté de garde à domicile de Gribouilli. Ce besoin a en effet, été réaffirmé par les gardes d'enfants à domicile dans les différents entretiens semi directifs qui ont été menée pendant la phase d'analyse<sup>60</sup>.

Verbatim : Madame HUSENI

*« J'ai besoin d'un travail où je sais que le parent ne va pas du jour au lendemain me donner un préavis d'un mois pour chercher un autre emploi, parce qu'il aura trouvé une place en crèche. J'ai déjà vécu cela plusieurs fois et c'est assez stressant parce que le temps accordé pour rechercher un autre travail ne garantit pas d'en trouver.*

*Entre l'instabilité sur le plan de l'emploi et les salaires qui souvent sont difficile à négocier à la hausse avec le parent (salaire horaire de 8.51 net avant impôt), j'ai des difficultés à m'en sortir en faisant une comparaison entre mon salaire et mes charges au regard de mes responsabilités en tant que mère de famille.*

*Pour toutes ces raisons, si Gribouilli et ses fondatrices peuvent m'offrir une solution plus sécurisante me permettant d'avoir un emploi stable, décent et un salaire plus élevé, cela me serait d'une grande aide. »*

Outre ce qui précède et dans l'optique de réunir leurs forces, la création d'une coopérative permettrait aux gardes d'enfants à domicile qui le souhaitent de pouvoir être sociétaire et être ainsi directement associés aux discussions stratégique et de gouvernance de la coopérative. Cela permettrait une réelle prise de pouvoir des gardes d'enfants à domicile sur des sujets qui les concernent directement, notamment sur le choix professionnel des futurs salariés, la stratégie de recrutement et la rémunération. Cette prise de pouvoir passe indubitablement par l'intégration des gardes d'enfants à domicile dans le processus de gouvernance car elles sont les principales concernées des questions d'emplois directs et sécurisants.

---

<sup>59</sup> Article 1 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération

<sup>60</sup> Les différents entretiens semi directifs sont en annexe 4

Dans l'analyse susmentionnée, le choix du type d'entreprise qui sied est certainement celui d'une coopérative tant par le type de gouvernance intégrant les gardes à domicile que par la définition d'une coopérative.

L'idée d'une coopérative cadrant avec les valeurs des fondatrices, quel type de coopérative pourrait être envisagé au regard des objectifs de la coopérative ?

## II- LE TYPE DE COOPERATIVE ENVISAGE

Comme expliqué dans la stratégie d'intervention, la création de cette coopérative permet aux gardes d'enfants d'avoir des missions auprès d'organisme d'insertion en répondant à des besoins non pourvus actuellement et spécifiques des familles. Couvrant une zone encore non pourvus, la mission de la coopérative permet d'effectuer des services d'intérêt collectif où les tiers non associés (parents en insertion, organisme d'insertion.) bénéficieraient de ces services. Dans cette approche<sup>61</sup>, cette coopérative sera de type d'intérêt collectif (SCIC)<sup>62</sup> en société anonyme. Outre cet aspect d'intérêt collectif, partir sur ce type de coopérative semble aussi être intéressant étant donné les différentes catégories de sociétaire qu'elle peut accueillir. En effet, une société coopérative d'intérêt collectif a plusieurs catégories de sociétaire<sup>63</sup> notamment, les salariés, les bénéficiaires (clients, usagers, fournisseurs...) et d'autres personnes physiques ou morales. Cette dernière catégorie peut être une opportunité permettant à des collectivités publiques de faire partie du projet. Cela permettra d'impliquer les services publics de manière plus singulière sur les questions autour du métier de garde d'enfants à domicile et fédérer ces acteurs sur les différentes problématiques qui en découlent. L'idée à terme c'est de pouvoir avoir comme sociétaires<sup>64</sup> les gardes d'enfant à domicile, l'association Gribouilli, des collectivités territoriales, partenaires, financeurs et ou organisme d'insertion. Ainsi, différents acteurs clés du secteur pourront être fédéré autour de la problématique de création d'emploi direct et sécurisant pour y répondre de manière efficiente.

---

<sup>61</sup> Titre 2 Ter, Loi no 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération

<sup>62</sup> SCIC : Société coopérative d'intérêt collective

<sup>63</sup> Ibidem

<sup>64</sup> Les sociétaires sont les détenteurs de capital d'une société coopérative

Sachant dès à présent qu'il serait intéressant de mettre sur place une coopérative d'intérêt collectif comme analysé plus haut, quid du modèle de gouvernance ?

### **A- Modèle de gouvernance de la coopérative**

Se fondant sur les valeurs de l'association et de ses fondatrices, le modèle de gouvernance de la coopérative se rapproche d'une gouvernance partagée. La gouvernance partagée *repose sur la volonté d'avantager les relations de coopération au sein de l'organisation et le souhait de développer l'autonomie des membres*<sup>65</sup>. Pour les organismes qui veulent mettre en place ce modèle, les principes de participation, de collaboration et de transparence structurent la gouvernance. C'est dans ce sillage que l'idée dans la coopérative à venir est de permettre aux gardes d'enfants sociétaires d'être au cœur de toutes les décisions stratégiques et opérationnelles.

Le principe « d'une personne, une voix » sera mise en place et contribuera à la valorisation des gardes d'enfants à domicile en cassant les codes et leurs permettant ainsi de percevoir que leurs voix comptent. Ce dernier aspect contribue à la vision des fondatrices de Gribouilli, puisqu'elle permet une réelle prise de pouvoir des gardes à domicile sur les sujets qui les concernent directement.

Il est indéniable que la coopérative dans sa gouvernance sera liée à l'association de par le fait que ce soient les mêmes parties prenantes qui seront dans la gouvernance des deux organismes (les fondateurs de l'association sont fondateurs de la coopérative). Il est donc pertinent de pouvoir présenter la différence qui subsistera entre Gribouilli et la coopérative bien que ses deux organismes se complètent.

### **B- Articulation entre Gribouilli et la coopérative**

Un lien réelle lie Gribouilli à la coopérative. En effet, la coopérative est créée par les fondatrices de Gribouilli et Gribouilli pourra être sociétaire de la coopérative. Cependant, bien que sociétaire de la coopérative, la coopérative demeure indépendante de l'association. Elle pourra être un vivier de garde à domicile pour la coopérative. Mais les deux organismes demeurent des entités séparés qui peuvent s'entraider, mais ne dépendent pas l'une de l'autre.

---

<sup>65</sup> [Développer sa gouvernance, avise, 2021, consulté le 06/08/2022](#)

L'enjeu ici est de fédérer les forces des deux acteurs pour être complémentaire pour aider et employer les gardes d'enfants à domicile.

En effet, l'association Gribouilli via son réseau de gardes d'enfants à domicile expertes, son réseau institutionnel et son expertise en matière de parentalité et de petite enfance va jouer un rôle important de professionnalisation des gardes d'enfants à domicile de la communauté pour qu'elles puissent être employée par la coopérative par la suite. La coopérative quand a elle va aller vers les organismes d'insertion et parents pour faire de la prospection et proposer ses services. Ceci permettra d'avoir un catalogue de client varier et d'assurer la rentabilité. Outre cet aspect commercial, la coopérative pourra répondre à des appels à projets sur les sujets d'intérêts collectifs qu'elles portent à savoir la valorisation du métier de garde à domicile, le soutien des personnes en situation de fragilité ou de précarité et la valorisation d'un travail de qualité<sup>66</sup>.

**ARTICULATION ENTRE L'ASSOCIATION ET LA COOPÉRATIVE** - *L'association a pour vocation de former la communauté de nounous, tandis que la coopérative déploie l'offre commerciale.*



Figure 6 : Tableau articulation Gribouilli et coopérative

La suite de l'analyse du choix coopératif, il est intéressant dès à présent de se tourner vers les parties prenantes de la coopérative et la présentation à proprement dit du projet et de son aspect innovant.

<sup>66</sup> Statut de la coopérative, septembre 2021

## C- Parties prenantes intéressantes pour être sociétaires de la coopérative

Une partie prenante est un acteur physique ou morale qui participe de près ou de loin à la vie économique d'une entreprise ou d'un projet<sup>67</sup>. En ce qui concerne la coopérative, il pourrait y avoir plusieurs parties prenantes qui auront différents intérêts rassemblés autour de la création d'emploi sécurisant pour les gardes d'enfants à domicile de la communauté Gribouilli. Il s'agit notamment :

- Des gardes d'enfants à domicile de la communauté : L'intérêt pour eux c'est de pouvoir prendre le pouvoir et être actrice au niveau de la gouvernance des sujets dont elles sont au premier plan. Elles pourront être les figures de proue de ce que représente la coopérative : Travail décent et sécurisant pour les gardes d'enfants à domicile. Enfin, elles pourront jouer un rôle centrale de lobbying et être des exemples de l'autonomisation des gardes d'enfants à domicile.
- Les clients : Ils pourront jouer un rôle important permettant aux offres de la coopérative d'être le plus intéressant et impactant possible. L'idée est qu'ils puissent être aussi au cœur de la gouvernance pour comprendre les enjeux autour de la garde à domicile et d'être partenaire dans le plaidoyer qui pourrait en découler.
- Les bénéficiaires : Les bénéficiaires sont principalement la communauté Gribouilli. Elle pourra avoir un accès direct à l'emploi par la coopérative et les missions que la coopérative pourra proposer.
- Les partenaires : Acteurs privés ou publics, les partenaires sont toutes personnes physiques ou morales qui auront un intérêt particulier à investir pour l'accès directe a un emploi décent pour les gardes d'enfants à domicile.

---

<sup>67</sup> Définition tirée de l'article qui est les parties prenantes d'une entreprises, positive Workplace, 2021

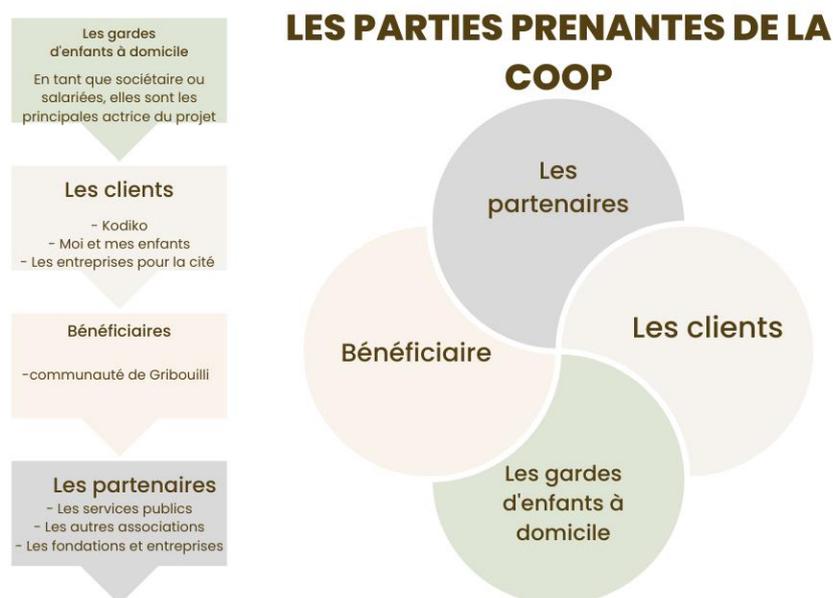


Figure 7 : Schéma représentatif des potentiels sociétaires de la coopérative

### III- PRESENTATION DE L'OFFRE ET DE SON ASPECT INNOVANT

Le projet de création de la coopérative répondant à la problématique de difficulté de l'association à la création d'emploi direct et sécurisant pour sa communauté est un projet qui se décline sous plusieurs ordres.

Il s'agit d'un projet de création d'une coopérative qui agira en mode prestataire et mandataire pour atteindre l'objectif de garantir un mode de garde sur mesure pour chaque famille. En effet, l'idée est d'offrir une bonne qualité éducative pour les enfants tout en permettant aux parents d'accorder leurs temps de vie (personnelle et professionnelles). Aujourd'hui, c'est un besoin non satisfait tant pour les parents cadres, que les demandeurs d'emplois, travailleurs essentiels et parents aidant. Le besoin non satisfait bien qu'ayant déjà des différentes solutions mis en place ne couvrent pas les heures d'astreinte ou ne s'adapte pas de manière particulière aux programmes des parents. L'idée est de s'adapter au programme du parent et à son besoin. Prenant appui sur la grande communauté de garde d'enfant de Gribouilli, la coopérative proposera ainsi des services de garde complémentaire ou en substitution de la crèche dont la

proposition de valeur est de réorganiser la garde à domicile grâce à des équipes d'astreintes de garde d'enfants professionnelles.

- Pour les parents précaire : Il s'agit de pouvoir offrir un mode de garde adéquat pendant les temps de formation et d'insertion pour les parents en partenariat avec leurs organismes d'insertion publics ou privé.
- Pour les parents cadres<sup>68</sup> : Il s'agit de la branche commerciale de la coopérative, l'idée est de pouvoir offrir un mode de garde adéquat et en astreinte par rapport aux besoins du parent (en weekend ou en semaine, pour une nuit pour cause de voyage ou de diner d'affaire entre autres...).

Dans une autre perspective, c'est un projet innovant qui permettra aux gardes d'enfants à domicile de se professionnaliser et de développer d'autres compétences. En effet, vu sur le prisme des missions de la garde d'enfants, en plus des missions métiers de gardes à domicile qu'elle devra effectuer, elle aura d'autres missions au sein de la coopérative qui lui permettra de développer d'autres compétence.

Il s'agit entre autres :

- Missions de communication et de prospection : Elle aura la charge de prospecter auprès de parents et autres publics les services de la coopérative. Elle devra en outre capable de communiquer sur les enjeux de l'entreprise. Une formation lui sera proposée pour qu'elle puisse avoir les compétences nécessaires à cette mission.
- Missions d'intendance et d'animation d'atelier : Elle sera formée à animer des ateliers sur les sujets de l'entreprise notamment l'onboarding de nouveau salarié. Elle devra s'organiser en équipe pour effectuer aussi des tâches d'intendance pour le compte de la coopérative. Cette mission leur permettra de développer des compétences en management, travail en équipe et capacité d'organisation.

L'idée sous-jacente serait de permettre à la garde à domicile de développer d'autres compétences lui permettant de s'autonomiser et d'être efficace dans le monde du travail.

Après la présentation du projet, il est important de décliner une roadmap opérationnel à effectuer pour le lancement.

---

<sup>68</sup> Parents cadres : Parents ayant un travail avec un statut de cadre dans leurs entreprises et le salaire conséquent

## IV- ROADMAP OPERATIONNEL DE CREATION DE LA COOPERATIVE

Il s'agit dans cette partie de présenter les différentes phases de gestion de projet de création de la coopérative jusqu'à son lancement.

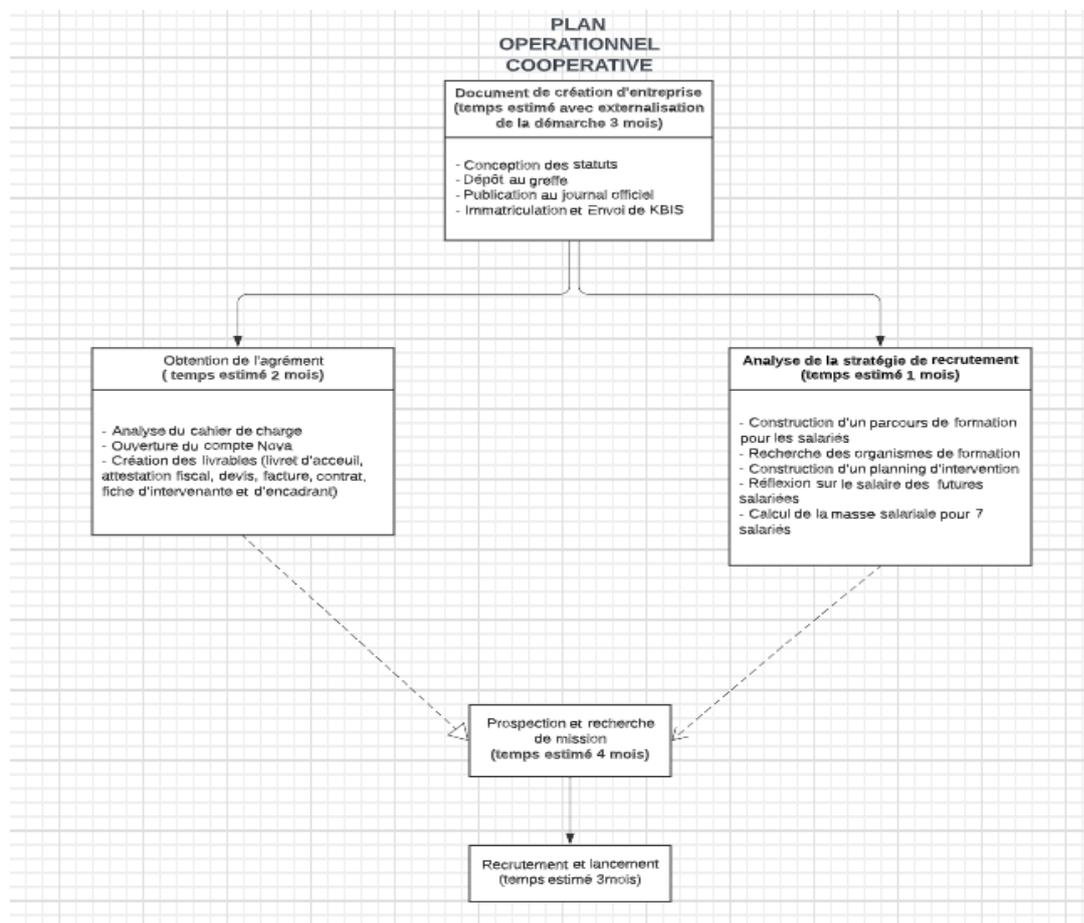


Figure 8 : Roadmap opérationnel du projet

### Phase 1 : Phase administrative de création de l'entreprise

Pour exister légalement, et avoir une reconnaissance sur le plan juridique, la coopérative doit pouvoir avoir des statuts constitutifs et être immatriculé auprès du greffe de son siège sociale. C'est dans cette optique que la construction des statuts de création de la coopérative est nécessaire. Il devrait obligatoirement être retrouvé l'objet, les missions, les catégories des sociétaires, le modèle de gouvernance, la dénomination et le montant du capital social. C'est

un exercice qui nécessite beaucoup de rigueur puisqu'il détermine les aspects importants au niveau de la gouvernance de la coopérative.

Après écriture des statuts, les formalités administrative d'immatriculation peuvent suivre : le dépôt auprès du greffe avec les pièces justificatives (attestation de dépôt de capital, pièces d'identité justificative entre autres...), la publication au journal officiel, la validation par le greffe et le retrait du KBIS<sup>69</sup>.

Après l'immatriculation auprès du greffe, les services à la personne étant un secteur régulé régularisé sous certaines conditions, comme mentionnée dans le PESTEL, il sera question dans la suite de présenter l'importance de l'agrément et les modalités d'obtention.

## **Phase 2 : Obtention de l'agrément des services à la personne (modalité technique et conceptuelle)**

Les services à la personne est un secteur hautement réguler sur certaines activités qui touchent les personnes vulnérables. Dans cette optique, les services publics s'assurent que certains critères puissent être observé en fonction d'un cahier de charge prévu par le code du travail<sup>70</sup>. Cet agrément est obligatoire pour pouvoir effectuer des prestations de services auprès d'un public vulnérable et fragile. Entre dans la catégorie de prestation, de service obligatoire<sup>71</sup> :

- La garde et l'accompagnement d'enfants de moins de 3 ans et de moins de 18 ans handicapés à domicile ;
- L'assistance aux personnes âgées ou handicapées dans leurs actes quotidiens ;
- L'accompagnement des personnes âgées et handicapées en dehors de leur domicile.

Il est ainsi important pour le démarrage de l'activité économique de la coopérative d'avoir cet agrément. En effet, effectuant des services auprès des enfants de 0 à 3 ans, la coopérative devra obligatoirement demander l'agrément qualité auprès des services publics.

---

<sup>69</sup> Document officiel attestant de l'existence juridique comme personne morale d'une entreprise commerciale ou d'une société en France

<sup>70</sup> Cahier des charges prévu au 2° de l'article R. 7232-6 du code du travail

<sup>71</sup> Agrément des services à la personne, site legalstart, 2022

La procédure pour l'obtention de l'agrément est complètement dématérialisée et s'effectue en ligne via la plateforme NOVA<sup>72</sup>. L'entreprise doit remplir son cahier de charge et y ajouter certains documents notamment, les statuts de l'entreprise, un exemplaire du livret d'accueil, les conditions d'emploi du personnel et un document d'information des clients en matière fiscale. Ces différentes informations seront analysées par l'unité territoriale de la DRIEETS du siège social de l'entreprise. Si dans un délai de trois mois, il n'y a pas de réponse de la DRIEETS, cela vaut acceptation.

Après l'obtention de l'agrément, il faudrait présenter la mise en œuvre de la stratégie recrutement pour le lancement de l'activité de la coopérative.

### **Phase 3 : Mise en œuvre de la stratégie de recrutement**

La mise en œuvre de la stratégie de recrutement s'analyse sous 2 points essentiels.

La coopérative doit-elle former les futurs salariés ? Pour le lancement quelle est le nombre de salariées à recruter ?

#### **- La coopérative doit-elle former les futurs salariés ?**

Bien que l'idée de la coopérative soit d'offrir un travail décent et sécurisant pour les gardes d'enfants à domicile de la communauté de Gribouilli, cette d'idée est reliée à la nécessité d'avoir un personnel de qualité. Dans cette perspective, il est important d'avoir des salariés compétents tant sur la partie métier de la petite enfance que sur celle en rapport avec le management. Ceci est d'autant plus important au regard des différentes activités qu'elles devraient mener, des différents types de client qu'elles devraient rencontrer et du rendement de la coopérative. Une analyse des organismes avec lesquelles la coopérative peut collaborer pour offrir cette qualité de formation à ses salariés peut être effectuée. Une veille de quelques acteurs avec lesquelles elle pourra travailler se retrouve dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>72</sup> Nova : plateforme des services publics pour demander un agrément des services à la personne et déclarer les différents changeant y afférent.

<b>Organismes de formation métier<sup>73</sup></b>	<b>Organismes de formation management</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- IPERIA</li> <li>- Edacademy</li> <li>- Mom'âtre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compani</li> <li>- L'école du Nous</li> <li>- Crésus</li> <li>- URSCOP</li> <li>- Fedesap</li> </ul>

Figure 9 : Tableau regroupant les organismes pouvant collaborer avec la coopérative

Etant naissante dans le secteur de l'ESS et n'ayant pas assez de financement pour démarrer son activité, il serait intéressant de lever certains leviers d'aides en matière de formation qui sont proposés aux entreprises. En effet, pour des entreprises qui viennent d'être créées, plusieurs aides peuvent être mobilisées dans la formation et l'intégration des salariés. Il s'agit entre autres de :

<b>Organismes pouvant être mobilisé</b>	<b>Explications</b>
<b>L'OPCO</b>	Pour le développement de formation, l'OPCO peut prendre en charge financièrement les formations. Cependant, cela peut changer en fonction de la taille de l'entreprise <sup>74</sup> .
<b>Le pôle emploi</b>	Dans le cadre du POEI <sup>75</sup> , pôle emploi accorde une aide financière à destination des employeurs proposant une formation préalable à l'embauche <sup>76</sup> .

Figure 10 : Tableau regroupant les organismes pouvant financer des formations pour la coopérative

Après l'analyse et la présentation des différents leviers pouvant être mis en œuvre pour la formation du salarié, il est nécessaire de s'intéresser à la question du nombre de salarié pouvant être mobilisé.

<sup>73</sup> Organisme de formation spécialisé dans le secteur de la petite enfance

<sup>74</sup> [OPCO formation, condition de prise en charge](#), consulté le 9/08/2022

<sup>75</sup> POEI : Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle

<sup>76</sup> [POEI, une aide de financement avec l'embauche](#), consulté le 09/08/2022

- **Quel est le nombre de salarié à recruter ?**

La stratégie du nombre de salarié est intrinsèquement liée au nombre de mission et de client que pourrait avoir la coopérative. Dans cette logique, et pour un lancement sans réelle mission certaine, il est important de partir sur un minimum de recrutement qui pourraient être par la suite augmenter en fonction des besoins clients et des contrats en cours. L'idée ensuite serait de :

- Définir le réelle besoin de la coopérative : En effet, il serait important d'avoir une fiche mission qui définisse les objectifs du recrutement, les caractéristiques du poste à pouvoir, le profil de la personne recherchée. L'idée innovante de la coopérative sur ce point serait de recruter des gardes d'enfants de la communauté et de permettre qu'elle puisse être non seulement garde d'enfant, mais aussi qu'elles puissent remplir d'autres fonction managériale et ou de support dont aurait besoin la coopérative.
- Fixer une fourchette de prix : La coopérative est liée à la vision de Gribouilli étant donné le fait qu'elle est créée par les fondateurs de l'association. L'idée de valorisation du métier va être très ancrée dans la coopérative et doit se refléter aussi au niveau de la rémunération. Depuis Gribouilli, la politique de rémunération des gardes d'enfant à domicile dont elles font la mise en relation avec les parents est une politique où la rémunération est supérieure à celle de la convention collective du particulier employeur sous laquelle elles se trouvaient. C'est dans la même veine que la coopérative s'inscrira certainement en mettant une rémunération horaire supérieure au minimum de la convention collective des services à la personne.
- Le choix du contrat de travail : Sachant que la coopérative dans son déploiement n'a pas une visibilité sur le long terme, il est plus prudent de partir vers des contrats de travail à durée déterminée. Moins couteux que les contrats de travail à durée indéterminée, il permet un certain contrôle de l'aspect ressources humaines par les dirigeants.

Après avoir détaillé le plan opérationnel de recrutement, il est intéressant de présenter les axes autour de la prospection et de la recherche de client.

## Phase 4 : Prospection, recherche de mission et client

C'est une phase déterminante qui se fait en concomitance avec le recrutement des gardes à domicile. Dans cette phase, l'idée est de présenter la coopérative et son offre de service aux différents clients qui peuvent en être intéressés.

En ce qui concerne l'offre de service des parents en situation d'insertion et des parents aidants, la prospection et la recherche de mission se fait auprès d'organisme d'insertion qui ont tout intérêt de confier la conciliation des temps de vie de leurs collaborateurs à une entreprise experte en la matière. En effet, via le programme domavip, plusieurs organismes d'insertion ont souligné de manière explicite leur envie de vouloir déléguer cette partie à Gribouilli ou à la coopérative. Le frein de garde d'enfant pour leurs bénéficiaires ou collaborateurs étant un facteur majeur d'échec à l'insertion professionnelle, délégué cette problématique à une entreprise experte dans le domaine est une opportunité pour eux. Cette opportunité est d'autant réaffirmée qu'elle permet à certains organismes de se projeter dans le futur et de penser à la création d'autres projets entièrement féminins<sup>77</sup>.

Pour ce qui est de l'offre de service pour les parents cadres, la coopérative doit mettre en avant d'une part les notions de professionnalismes, de compétence de ces gardes à domicile et d'autre part sa proposition d'astreinte qui s'adapte aux besoins clients. Une fois que cela est mis en avant, l'idée est d'effectuer une large communication sur les réseaux les plus utilisés par le parent cadre.

Au regard de ce qui précède, il est important pour la coopérative et les équipes de proposer leurs services aux prescripteurs du programme domavip qui sont en alerte sur la question. En ce qui concerne les parents cadre l'axe serait de mettre en avant une réelle communication pour permettre à la coopérative de lancer cette activité.

<i>Cibles</i>	<i>Exemple</i>	<i>Modèle de prospection</i>
<i>Organismes d'insertion</i>	- Kodiko - Action emploi réfugiés	- Présentation du concept de la

<sup>77</sup> Entretien avec Emmaüs connect sur le projet domavip et l'intérêt de la solution pour des futurs projets, décembre 2021.

*Parents cadre*

- ARES	coopérative pendant
- Emmaüs	les réunions domavip
- Les entreprises pour la cité	- Communication via les newsletters
- Rejoué	
- Parent ayant un salaire moyen et ou élevé (supérieure ou égale à 2400 euro le mois)	- Présentation du projet auprès de parents cadres de la communauté de Gribouilli
	- Communication sur les réseaux sociaux <sup>78</sup> utilisés par les parents cadres.

Figure 11 : Les différentes cibles de la coopérative

## V- ZOOM SUR LE BUDGET PREVISIONNEL

Dans les étapes de création d'entreprise, certaines sont importantes pour la viabilité du projet. Il s'agit en effet d'étapes permettant d'affiner le projet et se projeter opérationnellement dans la future activité. En termes de besoin au démarrage, il est important d'avoir une idée des besoins financiers initiaux, ressources à mobiliser et de la rentabilité.

Pour ce qui est de la création de la coopérative, une projection sur un an est établie via le budget prévisionnel et permettra de suivre, valider la performance, la viabilité et la rentabilité du projet. Ce budget prévisionnel est un budget minimaliste effectué via les études et l'analyse des missions de coopératives déjà existantes et des missions domavip effectuées sous un an.

<sup>78</sup> Réseaux sociaux : Instagram, Facebook

**Budget prévisionnel des douze premiers mois :**

CHARGES	Montants	PRODUITS	Montants
<b>60 Achats</b> 6061 Fournitures non stockables (eau, énergie) 6063 Fournitures d'entretien et de petit équipement 6064 Fournitures administratives	12 000€	<b>706 Prestations de service</b>	524 400 €
<b>61 Services extérieurs</b> 6132 Locations immobilières 615 Entretien et réparation 6156 Maintenance 616 Primes d'assurance 618 Divers	5 000€	<b>74 Subventions</b>	0€
<b>62 autres services extérieurs</b> 621 Personnel extérieur à l'organisme 622 Rémunération d'intermédiaires et honoraires 624 transport de biens et transports collectifs du personnel 625 Déplacements, mission et réceptions 626 Frais postaux et de télécommunications 628 divers cotisations	158 440 €	<b>75 Autres produits de gestion courante</b>	0€
<b>Sous total 60+61+62</b>	<b>175 440€</b>		
<b>63 Impôts taxes et versements assimilés</b> TVA 6311 Taxe sur les salaires 635 Autres impôts taxes	5 818€		
<b>64 Charges personnel</b> 641 Rémunérations du personnel 645 Charges de sécurité sociale et de prévoyance 647 Autres charges sociales	308 880 €		
<b>Sous total 63+64</b>	<b>314 698€</b>		
<b>65 Autres charges de gestion courante</b>	3 000€	<b>76 produits financiers</b>	0€
<b>66 Charges financières</b>	0€	<b>77 produits exceptionnels sur opérations de gestion</b>	0€
<b>67 Charges exceptionnelles</b>	0€	<b>79 transfert de charges</b>	0€
<b>68 Dotations aux amortissements et aux provisions</b>	2 500€		
<b>Total hors comptes 63+64</b>	<b>180 940€</b>		
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>495 638€</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>524 400 €</b>
<b>86 Emploi des contributions volontaires (1)</b>		<b>87 Contributions volontaires (en nature pour les associations) (2)</b>	

(1) Personnels bénévoles, secours en nature, mise à disposition gratuite de biens et services  
(2) Bénévolat, prestations et dons en nature

*Figure 12 : Budget prévisionnel du projet*

De ce budget prévisionnel, il y ressort que les différents achats pour le meilleur lancement de la coopérative s'élèveront à 12 000€. Ce prix est fixé en tenant compte des fournitures non stockables, des fournitures d'entretien et de petit équipement, ainsi que des fournitures administratives. Quant à l'ensemble des services extérieurs (immobilier, assurances, personnel extérieur à l'organisme), le total s'élève à 163 440€.

Le total des impôts et versements assimilés (entendons par là TVA, taxe sur les salaires et diverses autres taxes) est de 5 818€, et celui des charges du personnel est de 308 880€. Les autres charges de gestion courante, les charges financières, les charges exceptionnelles et les dotations aux amortissement et aux provisions sont chiffrées à 5 500€.

En somme, tenant compte des différentes charges et coûts sus mentionnés, les charges s'élèveront dans ce budget prévisionnel à 495 638€.

S'agissant des produits, suivant le prévisionnel effectué en amont, nous estimons à 524 400€ le chiffre d'affaires réalisé grâce à nos prestations de services issus des missions qui seront effectuées. Pour un départ n'ayant pas une expertise dans le monde coopératif, la coopérative ne

fera pas des appels à projet pour récupérer des subvention. Il y aura en effet une dispense de subventions et des produits de gestion courante sur la première année.

Cela implique que l'année se terminera avec un total de produits à 524 400€ et un total de produits à 495 638€ ; autrement dit, la coopérative réalisera un bénéfice de 28 762€.

## VI- PRECONISATIONS POUR LE PROJET

A la lumière de la problématique de difficulté de création d'emploi directe par l'association et de la création d'une coopérative comme solution, il serait intéressant de donner des préconisations opérationnelles pour un meilleur fonctionnement de la structure.

Dans ce contexte, il serait intéressant de proposer aux fondatrices les points suivants :

- Effectuer un recrutement de fonction support expérimenté : En effet, pour mener à bien le déploiement opérationnelle de la coopérative, il serait intéressant de pouvoir avoir des personnes qui ont de l'expérience dans le domaine de la gestion d'entreprise des services à la personne ou dans le secteur de la petite enfance. Cela permettra à la coopérative de facilement réagir dans certaines situations et éviter certaines problématiques grâce à l'expérience des nouveaux salariés. De plus, un salarié expérimenté pourrait être un gage d'une aisance dans la prise de décision et de responsabilité sur les questions métiers dont il a l'expérience.
- Mettre en place d'autre canaux de recherche de gardes d'enfant à domicile : En effet, il faudrait réfléchir à une idée de stabilisation du modèle économique qui aujourd'hui dépend de la communauté de garde d'enfants à domicile de Gribouilli. Dans l'hypothèse où l'association viendrait à ne plus avoir cette communauté pour diverse raison, il faudrait que la coopérative puisse avoir d'autres leviers qu'elle pourrait mobiliser. Partant de ce postulat, la coopérative devrait diversifier sa communauté et aller au-delà de Gribouilli dans sa recherche de garde d'enfants à domicile.
- Mettre en place une étude d'impact sociale sur différents acteurs : En effet, ce projet de création d'entreprise est un projet qui aura certainement un impact positif sur différents acteurs. L'idée serait de pouvoir mesurer son impact sur la santé économique des gardes

à domicile, ceci en effectuant un questionnaire de suivi avant leur entrée et ensuite à court et à long terme après être salarié de la coopérative. Il en va de même aussi pour les parents précaires, où l'impact pourrait être mesuré sur le nombre de femme qui grâce à une garde d'enfants de la coopérative, a pu passer un entretien d'embauche, terminer une formation ou commencer en toute sérénité un nouveau travail. Enfin, via la méthode SROI<sup>79</sup> démontrer aux services publics et aux organismes d'insertion le gain en terme monétaire pour eux-mêmes via le financement de la coopérative pour des gardes pérennes de parent en situation de précarité.

---

<sup>79</sup> Méthode SROI : La méthode social return of investment

## CONCLUSION

Au terme de ce mémoire, il a été question de répondre à la problématique de difficulté de création d'emploi directe par l'association Gribouilli pour ses bénéficiaires. Il y ressort que plusieurs facteurs sont la cause de cette difficulté. En effet, Gribouilli en tant association ne pouvait jouer qu'un rôle d'intermédiaire entre le parent et la garde d'enfants à domicile, à cela s'ajoutait le manque de ressource financière de l'association et la lourdeur administrative du secteur du particulier employeur. Tous ces éléments mis ensemble ne permettaient à Gribouilli en tant qu'association de pouvoir créer pour sa communauté des emplois directs et décents. En quête de répondre à cette problématique, la choix stratégique c'est porté sur la création d'une coopérative des services à la personne. L'intérêt ici est de pouvoir avoir un champs de possibilité en termes d'offre de service est plus large (contrat de prestation de service où de mandataire), mais aussi une facilité administrative en termes de gestion contractuelle et de fin de contrat. Ce choix de stratégie d'intervention permettrait à l'association d'avoir une entreprise indépendante avec qui elle pourrait travailler et où après professionnalisation de la garde d'enfants à domicile, elle pourra entrer directement dans le monde du travail au travers des missions prévu et recherché par la coopérative.

Cette solution semble pertinente sur plusieurs plans. En effet, sur le plan financier, elle permet aux membres fondateurs de l'association d'avoir une hybridation des ressources permettant une certaine indépendance des subventions. Outre cet aspect financier, elle permet aux gardes d'enfants sociétaires de la coopérative de se saisir des aspects de gouvernance qui contribue à leur prise de pouvoir sur les enjeux qui leurs sont intrinsèquement lié. Enfin, sur l'impact que pourra avoir certaines offres non seulement sur la vie des gardes d'enfants à domicile, mais aussi de parents en situation de précarité car l'une des offres de la coopérative viendra répondre à un besoin important de la garde d'enfants de personne en situation de précarité pendant leurs processus d'insertion.

### **Apport du projet**

Ce projet intrapreneurial aura permis de travailler sur la création d'une entreprise, qui in fine est une expérience enrichissante tant professionnellement qu'humainement.

Professionnellement, il est important de souligner que ce projet nous a permis d'être au cœur de l'analyse de gestion et de management stratégique d'une entreprise à taille humaine et avec

une trésorerie limitée. En effet, au regard du lancement de la coopérative, il a été important de garder en esprit toutes ces différentes informations pour pouvoir établir la phase de l'offre de service et du recrutement.

Aussi, il nous aura permis de mettre en pratique les aspects en lien avec le suivi de projet en management opérationnelle sur plusieurs aspects notamment le suivi des dossiers clients directement avec les organismes de formation, la prospection et la communication sur le projet et les avantages pour les différents prestataires d'y adhérer.

Humainement, le projet nous a permis de pouvoir acquérir des compétences en priorisation des tâches, gestion de stress et travail dans un environnement multiculturel avec différents types d'acteur.

Globalement, ce projet nous a permis de constater les difficultés du monde de l'entrepreneuriat solidaire, d'en apprendre certains rouages et de comprendre la nécessité d'être force de proposition dans ce type de contexte. Cependant, des difficultés ont aussi pu être observé.

### **Difficulté du projet**

Le projet n'a pas été évident à mener pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'environnement et le secteur de la petite enfance était un secteur qui nous était inconnu. Il a fallu un temps d'adaptation et de compréhension des différents enjeux autour mais aussi du vocabulaire spécifique au secteur.

Outre cet aspect, le projet a comme autre difficulté qui pourrait perdurer, l'accès difficile au plaidoyer mettant en avant les droits des gardes d'enfants à domicile et des problématiques qu'elles pourraient rencontrer. En effet, il y a réellement une problématique autour de la protection des gardes d'enfants à domicile, les textes de loi et les différentes entreprises mettent en avant plutôt la protection des parents comme plus-value dans le secteur. Partant de ce postulat, montrer la nécessité d'un projet sur l'intérêt de la prise de pouvoir des gardes d'enfants à domicile et la création de travail décent et sécurisant pour elles sont des tâches difficiles qui rendent les différents acteurs dubitatifs en ce qui concerne leur implication. Il est dans ce sens nécessaire qu'en plus de ce qui est déjà fait par Gribouilli et les différents acteurs qui militent pour les droits de ces travailleurs de métier essentiel et pourtant invisible, qu'il y ait une réelle déconstruction dans la sphère publique de la conception actuelle qui est faite du métier de garde d'enfants à domicile aujourd'hui.

# BIBLIOGRAPHIE

## Entretiens semi-directif :

- Responsable communication : Sarah Letoille-Vietti
- Responsable partenariat : Marcela Delgado
- Animatrice atelier Gribouilli et garde d'enfant à domicile : Monica Lopez
- Responsable programmation FMUP : Julia SIMOES
- Président du collectif : Antoine de Clerck
- Garde d'enfant à domicile : Assiya HUSEN
- Garde d'enfant à domicile : Stéphanie KWAYEP
- Garde d'enfant à domicile : Agnès BLE

## Rapport

- Association Gribouilli, 2021 , Rapport d'activité Gribouilli 2021

## Ouvrages et articles :

- Molinier Pascal, Laugier Sandra, Paperman Patricia, 2009 *Qu'est-ce que le care ?* Petite Bibliothèque Payot, Paris
- Patricia Paperman 2010 **Éthique du care**, un changement de regard sur la vulnérabilité, , dans *Gérontologie et société*, vol.33/ n°13.
- Modak, Marianne 2015, « Pascale Molinier : Le travail du care ». *Nouvelles Questions Feministes* Vol. 34, n° 1, 126-30.
- Zelizer, Viviana. « L'Économie du care ». *Revue Française de Socio-Économie* 2, n° 2 (2008): 13.
- Entre famille et métier : Le travail du care, Geneviève Gresson et Nicole Gadrey, dans *nouvelle question féministe*, 2004, vol 23, page 26 à 41
- Professionnaliser la garde à domicile, répondre aux enjeux d'accueil de demain, FEPEM, 2016
- Société contemporaine, Introduction, Marie Cartier, Marie-Hélène Lechien, Eve Meuret-Campfort, 2014/3 ( N°95), page 5 à 28, Cairn

- Crise sanitaire et inégalités de genre Dominique Joseph et Olga Trostiansky, Mars 2021. Page 23-32
- Colloque de la petite enfance Gribouilli/le plus important/edumiam
- « **Le care, c'est un formidable gisement d'emplois.** », Caroline Ibos, Aurélie Damamme, Pascale Molinier, Patricia Paperman, dans Vers une société du care (2019), pages 119 à 126
- Les agences de placement comme vecteurs centraux de la privatisation des services de soutien à domicile ; par Anne PLOURDE chercheuse de l'IRIS, 2020 page 11
- Groupe des nations unies pour le développement, Théorie du changement, note d'orientation complémentaire relative au PNUAD, P.4

### Sites internet :

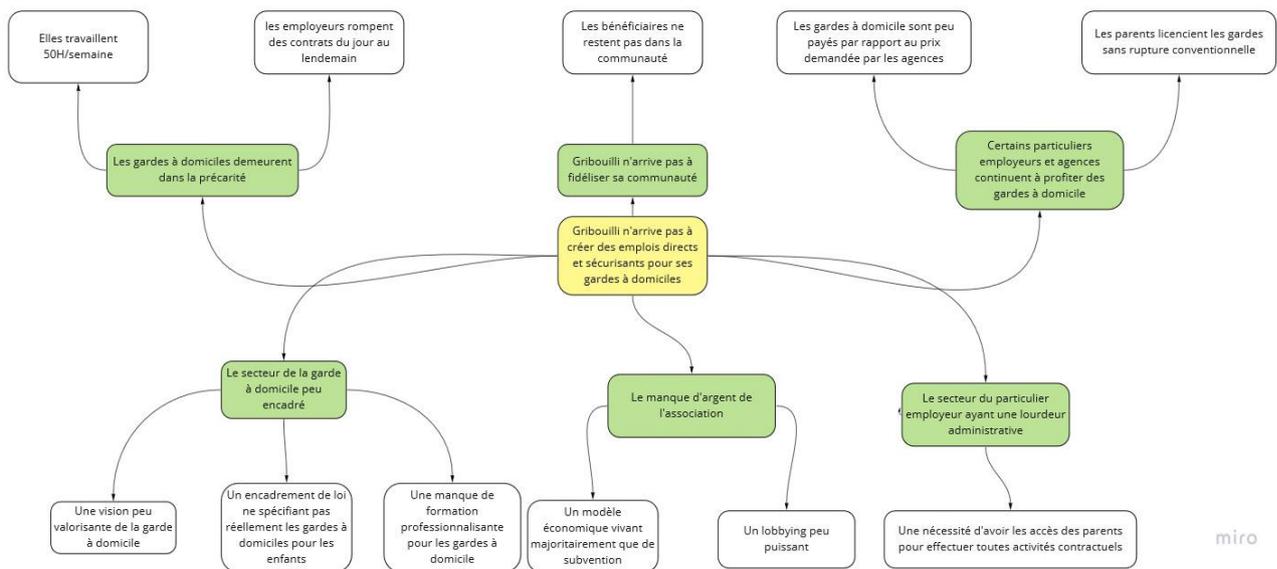
- pôle emploi 2022, [POEI, une aide de financement avec l'embauche](#), consulté le 09/08/2022
- Blog my connecting , article, [OPCO formation, condition de prise en charge](#), consulté le 9/08/2022
- Blog avise, 2021 [Développer sa gouvernance, avise, 2021, article du blog avise consulté le 06/08/2022](#)
- Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique 2021 [Services à la personne](#), services public, consulté le 02/08/2022
- EAJE, 2021 [Pour une vraie revalorisation au sein des EAJE](#), , consulté le 01/08/2022
- FEHAP, 2021 [Rapport sur le service public de la petite enfance](#), centre d'analyse stratégique, consulté le 03/08/2022
- salon des services à la personne et de l'emploi à domicile, 2021 [Blog salon service, consulté le 12/06/2022](#)
- Cardif, 2021 Article [défi métier, les métiers des services à la personne, cardif métier francilien, consulté le 12/06/2022](#)
- Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, 2022 [Service à la personne. Gouv, consulté le 11/06/2022](#)
- Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique ; 2020 [Economie Gouv, service à la personne, consulté le 11/06/2022](#)

## ANNEXES

### Annexe 1 : Présentation du programme DOMAVIP



Annexe 2 : Arbre à problème de Gribouilli n'arrivant pas à trouver des emplois direct et sécurisant pour ses gardes d'enfants de sa communauté.



### Annexe 3 : Les 20 acteurs intéressés par le programme DOMAVIP

#### LISTE DES ORGANISMES PUBLICS ET PRIVES INTERRESSES PAR LE PROGRAMME DOMAVIP

- SIMPLON	- FONDATION ABBE
- BIMBAMJOB	PIERRE
- PAIN ET DES ROSES	- MGEN
- LA CITE DES METIERS	- FONDATION GENERALI
- YES WE CAMP	- CHORUM APF
- REJOUE	- LES DECODEUSES
- USINE A LIEGE	- ARES
- TABLE DE CANA	- GROUPE SOS
- BALUCHON	- ASSOCIATION ESPOIR
- ARMEE DU SALUT	- THOT
- SECOURS POPULAIRE	- FMUP
- LES ENFANTS D'EPINAY	- CAF 75
- WEAVERS	- HARMONY MUTUEL
- MOI ET MES ENFANTS	

### Annexe 4 : Les 10 entretiens passés pour le choix de la stratégie

**Premier entretien : Sarah Letoille-Vietti, responsable de communication** a livré sa vision sur la création d'une entreprise pendant un entretien semi directif.

1) *Que penses-tu du projet de création d'une entreprise indépendante de l'association ?*

Je pense que cela peut être intéressant car ce sont des modèles juridiques différents. Cela peut faire en sorte que d'autres types d'investisseurs s'intéressent au projet de Gribouilli dans sa globalité et ainsi donner un coup de pouce au changement d'échelle que veulent avoir les directrices de Gribouilli dans leurs visions. Cependant, il faudra faire attention aux missions que va porter cette entreprise. Mettre en avant sa singularité et son caractère innovant pour attirer des investisseurs à la recherche d'innovation.

2) *As-tu d'autres idées pour pallier la problématique de manque d'emploi direct sécurisé que rencontre l'association ?*

C'est vrai que c'est un peu difficile, mais peut-être revoir le modèle économique de l'association. Revoir ce qui permettrait de gagner davantage plus d'argent et essayer de l'implémenter. Comment élargir les prestations et avoir une offre claire à destination des collectivités et des entreprises.

3) *Penses-tu que l'association est prête pour porter ce projet de création d'entreprise ?*

Ce qui paraît important pour moi, c'est qu'on soit prêt à communiquer et réussir à bien préciser ce que cela implique. Il faudrait faire une prévision au niveau de toutes les implications en matière de lobbying. Quand tu participes à la création, il faut bien impliquer tous les acteurs susceptibles d'avoir du pouvoir et de l'intérêt pour le projet en vue de donner quelque chose de bien stylée.

4) *Comment perçois-tu sur le plan professionnel et social la création de l'entreprise ?*

Sur le plan professionnel, je pense que c'est une bonne idée car cela va permettre à la marque "Gribouilli" qui commence à être connue, d'avoir une place plus business dans le milieu de la petite enfance. Sur le plan social, cela va dépendre du type d'entreprise. En effet, si c'est une entreprise classique, je ne verrai pas comment la vision et les valeurs de Gribouilli seraient implémentées. En revanche, s'il s'agit d'une coopérative, ce serait excellent car cela ramènerait tout le monde au même niveau avec différents types d'investisseurs (garde d'enfant investisseurs, collectivité.).

5) *Penses-tu que l'entreprise aura un impact positif sur la vie des bénéficiaires ? Si oui, pourquoi et comment ? sinon, pourquoi ?*

Oui je pense que cela aura un impact, avoir un employeur qui soit une entreprise et plus précisément une coopérative peut être plus sécurisant pour la garde d'enfant que d'avoir comme employeur un parent. Si les gardes d'enfant font partie intégrante du projet, cela leur permet aussi de pouvoir se former à d'autres tâches que celle de garde d'enfant tout en se sentant valoriser. En plus, si elles sont coopératrices, cela est encore mieux car elles vont continuer à apprendre des choses et à créer une communauté avec un intérêt social et pécuniaire.

## **Deuxième entretien : Monica Lopez : Animatrice de Gribouilli**

*1) Que pensez-vous du projet de création d'une coopérative indépendante de l'association ?*

Cela permet pour moi aussi en tant que salariés d'avoir une stabilité et un contrat plus important. Et la création me permettra d'avoir un contrat de longue durée et j'éviterai de mutualiser plusieurs contrats. C'est mieux de séparer la coopérative et l'association. Ça permet de mieux séparer les choses. L'association n'est pas une agence et c'est la coopérative qui joue le rôle et c'est mieux ainsi.

*2) Avez-vous d'autres idées pour pallier la problématique de manque d'emploi direct sécuriser que rencontre l'association ?*

Là on manque des gardes d'enfant. Pourquoi pas mettre un place un centre de formation. Comment se fait-il qu'il y a un manque de garde alors que Gribouilli appartient à une grosse communauté ?

*3) C'est parce qu'avec l'association, il y a un manque de motivation au niveau des personnes qui doivent entretenir la communauté. Pourquoi celle qui est ramenée ne reste pas ?*

Celle qui vient c'est pour l'emploi et ducoup le fait que Gribouilli ne donne pas d'emploi direct, elle ne reste pas. Les gardes d'enfants ne comprennent pas qu'il faut une professionnalisation, elles n'arrivent pas à concevoir la nécessité de se professionnaliser.

*4) Pourquoi elles ne trouvent pas de nécessité ?*

Elles sont en état de précarité, et elles veulent de l'argent de suite, elles n'ont pas envie de donner plus parce qu'elles sont fatiguées finalement. Les horaires de formation ne sont pas en concordance avec les disponibilités car elles doivent aussi travailler. Elles n'ont souvent pas d'aide et pas d'argent pour venir.

*5) Pensez-vous que l'association est prête pour porter cet autre projet ?*

Oui je pense que c'est prêt, parce que sinon je n'aurai pas envie de travailler avec la coopérative. Je pense qu'il y a une réelle opportunité à qualifier. Bien que ce sera compliqué.

6) *Comment percevez-vous sur le plan professionnel et social la création de ce projet (création de la coopérative...)*

Ça me permet d'avoir un seul contrat, une seule mission. Le fait que ce soient des missions changeantes peut être dérangent. Le concept de la coopérative est parlant et innovant par rapport au secteur. Elles sont vraiment les sapeurs-pompiers des parents.

7) *Pensez-vous que Gribouilli/la coopérative/ les missions ponctuelles que font les bénéficiaires ont un impact sur la vie des bénéficiaires ? Si oui pourquoi et comment ? sinon, pourquoi ?*

Oui, parce que pour les parents en insertion professionnelle, ça va permettre de les rassurer le parent et les gardes à domicile (cela va rassurer la GED sur les contrats). Le parent va se sentir protégé et l'épanouissement des enfants.

### **Troisième entretien : Marcela Delgado : Responsable partenariat**

1) *Que pensez-vous du projet de création d'une coopérative indépendante de l'association ?*

C'est un projet intéressant et unique. Je n'avais jamais vu ça. Après j'avoue que c'est une idée un peu difficile de comprendre ce qui est fait. Je pense déjà expliquer ce qui est mis en place dans Gribouilli et mettre en place une coopérative est aussi une idée qui peut être difficile à comprendre mais c'est le propre des idées innovantes.

2) *Avez-vous d'autres idées pour pallier la problématique de manque d'emploi direct sécuriser que rencontre l'association ?*

D'autres idées, rechercher plus de financement et des financements plus stables dans la durée. Grandir proportionnellement au moyen de l'asso (argent).

Qu'est-ce que tu penses aussi de l'effectif : Penser à grandir en proportion au moyen humain. En recrutant à temps plein.

La question d'échelle associative.

3) *Pensez-vous que l'association est prête pour porter cet autre projet ?*

Non, sachant qu'on est en plein développement, je pense qu'il serait intéressant d'attendre que l'association soit plus consolidée. Il n'y a pas un manque d'expertise parce qu'elles se sont bien



sommes essentiels. C'est un travail qui peut être traumatisant, parce que chaque fois je crains de se retrouver au chômage et sortir de sa zone de confort, de devoir recommencer à effectuer des recherches d'emplois et rester dans cet engrenage. L'adaptation à la famille est aussi souvent compliquée. Mais c'est un très beau métier.

4) *Avez-vous eu une formation professionnelle de garde d'enfant à domicile avant de connaître Gribouilli ?*

Oui, mais pas top. Parce que je ne savais pas que j'avais droit au 58H du plan de formation. Je n'ai jamais rien appris de réellement intéressant pendant ces formations et j'avais des problèmes avec des employeurs. L'agence de formation faisait beaucoup plus pour de l'argent qu'autre chose.

5) *Si oui, quelle différence faites-vous entre elle et l'accompagnement avec Gribouilli ?*

Les ateliers à Gribouilli sont animés par les gardes d'enfant qui connaissent le terrain alors que dans cette agence ce n'était pas le cas. A Gribouilli, je suis plus à l'aise et plus en confiance.

6) *En tant que Garde d'enfant à domicile es-tu intéressée par la coopérative ?*

Oui je suis intéressée parce que la coopérative pourrait m'apporter de la stabilité, de la confiance parce que ce sont des gardes à domicile qui ont monté le projet et qui le dirigent et je suis rassurée parce que les fondatrices connaissant la vie du GED, elles ne peuvent pas abuser de moi. Combattre l'isolement et le parent ne pourra plus mettre fin au contrat n'importe comment ou en profitant de mon manque d'information.

7) *Grâce à Gribouilli/ la coopérative mise en place par Gribouilli/ le système de mission ponctuelle mis en place par l'association/ arrivez-vous à avoir un complément de revenu ?*

Oui

8) *Pensez-vous que grâce à ce type de mission et le parcours de formation mis en place pour entrer dans la coopérative (mission ponctuelle et en astreinte) cela vous permet de mieux appréhender la suite (professionnellement/économiquement/socialement) ?*

Oui, parce que ça allie plusieurs choses dont j'ai besoin. Des compléments de revenus, l'acquisition de nouvelles compétences et je crée du lien avec d'autres garde à domicile.

9) *Quel est l'impact du projet de Gribouilli dans votre vie professionnelle et sociale de votre point de vue ?*

Confiance en soi (parler en français , animatrice de réseau), estime de soi même (aider les gens), ça me fait du bien de savoir que j'apporte des informations importantes pour les autres.

## **Cinquième entretien : Julia SIMOES, Association Fait Moi Une Place, partenaire de Gribouilli**

### *1) Pour vous, que représente l'association Gribouilli ?*

N'ayant pas travaillé ensemble, mais ayant eu des temps de réflexion ensemble. C'est une association qui aide à résoudre l'un des freins de l'insertion professionnelle, un peu comme Gribouilli.

### *2) Que pensez-vous du métier de la garde d'enfant à domicile*

FMUP est qu'avec les assistantes maternelles, mais je pense que c'est un métier précaire où les salariés sont livrés à eux. Les professionnels sont livrés à eux même face à des employeurs qui connaissent peu ou pas les droits et les devoirs. C'est aussi ce qui se ressent dans les métiers des assistantes maternelles. Il n'y a pas d'horaires payés et les parents partent du jour au lendemain. Les assistantes maternelles et les gardes à domicile ont le même combat.

### *3) Comprenez-vous l'intérêt des membres de Gribouilli à créer une coopérative ?*

La coopérative a pour moi tout son intérêt. Le but étant d'améliorer la vie des salariés et de faciliter les démarches administratives pour les parents.

Autre solution : un dispositif comme FMUP est aussi un dispositif (un dispositif de facilitation/ un service public de droit commun qui puisse effectuer ce travail-là. Un relais de la petite enfance mais il y a certaine ville qui en manque et souvent les relais ne peuvent pas absorber la demande et la fracture numérique y compte aussi beaucoup, mais un service renforcé est nécessaire)

### *4) Que pensez-vous des missions et des prix proposés par la coopérative ?*

Je ne pourrai pas vous le dire, car la garde à domicile a cette spécificité que c'est beaucoup plus cher et c'est un peu pour des personnes privilégiées.

### *5) Collaborez-vous avec la Coopérative/Gribouilli dans le cadre de la construction de ce projet professionnel ?*

Je pense, que oui, mais on va aussi avoir des demandes pour du périscolaire et des horaires atypiques qui pourraient être absorbés pour les gardes à domicile. Penser à des personnes qui font déjà des gardes informelles et qu'on pourrait pousser à faire déclarer pour sécuriser au mieux les deux parties.

### *6) Quelles seraient pour vous les forces et les faiblesses du projet ?*

L'idée qui m'a été présentée est très intéressante. La faiblesse ce sont les tarifs. La plus grosse difficulté est que dès qu'on n'est pas dans une garde en crèche les tarifs peuvent être lourds que ce soit du côté où il faut chercher des financements ou au niveau des familles.

Les points forts : propositions des meilleures conditions de salariat au garde à domicile

7) *Comment Gribouilli pourrait pallier a ses faiblesses :*

Je n'ai pas d'idée

Sixième entretien : Mona Bernia, directrice du développement Mom'âtre

1) *Pour vous, que représente l'association Gribouilli ?*

C'est pour moi un réseau de garde à domicile, a plusieurs on est plus fort. C'est un réseau qui permet de sortir de l'isolement.

2) *Que pensez-vous du métier de la garde d'enfant à domicile*

C'est un métier hyper confortable pour les parents. Mais pédagogiquement si c'était à refaire je ne le referais pas, parce qu'elle n'avait aucune notion pédagogique et je n'avais aucune conscience pédagogique. De nos jours, je chercherais quelqu'un qui a un rôle pédagogique.

3) *Comprenez-vous l'intérêt des membres de Gribouilli à créer une coopérative ?*

C'est un intérêt pour les bénéficiaires. Parce qu'elles pourraient être mieux protégées et mieux payées.

4) *Que pensez-vous des missions et des prix proposés par la coopérative ?*

L'idée est bien, mais la faisabilité peut être difficilement réalisable. Beaucoup sont fatiguées et leur implication peut être moindre. Au niveau des compétences, c'est un peu difficile pour développer certaines compétences. Il faudrait que ce soit des personnes assez dégourdi. Dans un projet social, il y a un bénéficiaire. Chez Gribouilli il y a plusieurs bénéficiaires, les enfants, les gardes d'enfants. Les bénéficiaires sont aussi contributeurs au projet.

5) *Collaborez-vous avec la Coopérative/Gribouilli dans le cadre de la construction de ce projet professionnel ?*

Mom'âtre est plus enclin à effectuer des formations pour les futurs salariés/ soutien à la parentalité. Cependant nous on parle aux personnes qui font dans l'animation collective.

6) *Quelles seraient pour vous les forces et les faiblesses du projet ?*

Le risque, ce serait que les parents trouvent que c'est plus cher de travailler avec une coopérative. Que ça ne trouve pas son public. La force, c'est que ce que propose est un avantage qui permet de structurer les services à la personne. Gribouilli est une alternative solidaire aux entreprises privées.

## **Septième entretien : Antoine de Clerck, président du Collectif<sup>80</sup>**

### *1) Pour vous, que représente l'association Gribouilli ?*

Gribouilli pour moi est une association parisienne, qui est beaucoup reliée à Maï, qui œuvre pour le changement de regard et la valorisation des personnes qui ont pour métier la garde d'enfant qui est un métier peu valorisé en termes de nature des contrats de travail, d'accès à l'emploi, de formation et de rémunération. Gribouilli a développé un certain nombre de savoir-faire pour pallier ce problème.

### *2) Que pensez-vous du métier de la garde d'enfant à domicile*

C'est déjà une difficulté pour les parents. Les parents se posent énormément de questions. C'est difficile à trouver, finalement n'ont pas le dynamisme. N'ont pas les papiers qu'il faut etc. Le mode nounou qui revient qui n'est pas péjoratif mais finalement revêt une réalité derrière. Ce sont essentiellement des femmes étrangères qui ont un statut régulier et dont on se soucie assez peu au quotidien.

### *3) Comprenez-vous l'intérêt des membres de Gribouilli à créer une coopérative ?*

La coopérative en soit-ce n'est pas un but mais un moyen efficace d'améliorer les conditions de travail c'est bien. Est-ce que c'est un moyen de sécuriser et de formaliser le travail et de progresser. L'équation elle est d'abord économique, si ça coûte plus chère que les agences privées ça va poser problèmes et est-ce que je ne peux pas me débrouiller tout seule. Est-ce que j'ai une offre avec un positionnement spécifique.

### *4) Collaborez-vous avec la Coopérative/Gribouilli dans le cadre de la construction de ce projet professionnel ?*

Il y a encore beaucoup de questions qui se posent sur la présence de Gribouilli dans le collectif. Mais les interventions Gribouilli arrivent avec une offre de service extrêmement complémentaire avec les autres associations. Mais cela ne fait pas un projet où Gribouilli peut être co-auteur. Mais il y a un volet d'accompagnement vers l'emploi et de la professionnalisation de la garde à domicile.

### *5) Quelles seraient pour vous les forces et les faiblesses du projet ?*

Gribouilli est une petite association dépendante de ses fondatrices. Les questions sont la capacité de la structure à monter un nouveau projet. Et peut-être se poser la question de faire avec et non pas juste de faire. D'où la question support de faire avec une CAE. Quel est la

---

<sup>80</sup> Collectif n'ayant pas une forme juridique précise et qui regroupe plusieurs associations qui s'entraident sur des sujets connexes.

volonté des gardes d'enfant d'être employé d'une coopérative ? Regarder le principe sur des personnes aux salaires relativement élevés, il faut se poser des questions dessus.

La force : redonner du pouvoir au garde d'enfant face à un marché un peu sauvage. Rééquilibrer GED et parent et un cadre sécurisant pour les parents.

### **Huitième entretien : ASIYA HUSENI, Garde d'enfant à domicile**

1) *Quelle est votre situation actuelle ?*

Je cherche un emploi en tant que garde d'enfant à domicile

2) *Arrivez-vous à couvrir vos charges actuellement ?*

Non, je n'arrive pas à couvrir mes charges car je n'arrive pas à trouver un emploi stable et bien rémunéré pour m'occuper de mes enfants.

3) *Que pensez-vous du métier de garde d'enfant à domicile ?*

C'est un travail que j'aime et que je fais depuis longtemps. Il est assez stressant parce que je dois être en perpétuelle recherche d'emploi. Cela me met dans une situation stressante.

4) *Avez-vous eu une formation professionnelle de garde d'enfant à domicile avant de connaître Gribouilli ?*

Oui

5) *Si oui, quelle différence faites-vous entre elle et l'accompagnement avec Gribouilli ?*

Les ateliers à Gribouilli sont animés par les gardes d'enfant qui connaissent le terrain alors que dans cette agence ce n'était pas le cas. A Gribouilli, je suis plus à l'aise et plus en confiance.

6) *En tant que Garde d'enfant à domicile es-tu intéressée par la coopérative*

Non je ne suis pas intéressée par la coopérative parce que je préfère un travail de 50H pour une seule famille. Je m'attache rapidement aux enfants de ce fait, je préfère rester avec une famille et voir l'enfant grandir.

### **Neuvième entretien : Stéphanie Kwayep : Garde d'enfant à domicile**

1) *Quelle est votre situation actuelle ?*

Je viens de terminer un travail chez des parents

2) *Arrivez-vous à couvrir vos charges actuellement ?*

Oui, mais mon mari allant à la retraite, il ne pourra plus m'aider comme convenu, je dois trouver de ce fait un complément de revenu

3) *Que pensez-vous du métier de garde d'enfant à domicile ?*

C'est un métier que j'aime et que je fais depuis 20 ans, cependant des fois ce se passe mal avec les parents et on n'a pas beaucoup de recours. Nous ne sommes pas souvent informés de nos droits.

4) *Avez-vous eu une formation professionnelle de garde d'enfant à domicile avant de connaître Gribouilli ?*

Oui, avec un organisme de formation IPERIA, mais je trouve les ateliers de Gribouilli bien.

5) *Si oui, quelle différence faites-vous entre elle et l'accompagnement avec Gribouilli ?*

Les ateliers à Gribouilli sont animés par les gardes d'enfant comme moi et j'aime

6) *Sinon, après Gribouilli (la coopérative) souhaitez-vous en avoir ? (En tant que Garde d'enfant à domicile es-tu intéressée par la coopérative)*

Oui je suis intéressée parce que la coopérative peut m'aider comme complément maintenant que mon mari va en retraite et gérer certaines problématiques directement avec les parents.

7) *Grâce à Gribouilli/ la coopérative mise en place par Gribouilli/ le système de mission ponctuelle mis en place par l'association/ arriverez-vous à avoir un complément de revenu ?*

Oui

8) *Pensez-vous que grâce à ce type de mission et le parcours de formation mis en place pour entrer dans la coopérative (mission ponctuelle et en astreinte) cela vous permettra de mieux appréhender la suite (professionnellement/économiquement/socialement) ?*

Oui, parce que ça allie plusieurs choses dont j'ai besoin. Des compléments de revenus, l'acquisition de nouvelles compétences et je crée du lien avec d'autres garde à domicile.

9) *Quel serait l'impact du projet de Gribouilli dans votre vie professionnelle et sociale de votre point de vue ?*

Cela m'aidera économiquement, et c'est très important pour moi de pouvoir couvrir mes charges

### **Dixième entretien : Agnès Blé, garde d'enfants à domicile**

1) *Quelle est votre situation actuelle ?*

Je suis garde d'enfant chez des parents

2) *Arrivez-vous à couvrir vos charges actuellement ?*

Oui, parce que je fais une garde partagée et j'ai bien négocié mon salaire

3) *Que pensez-vous du métier de garde d'enfant à domicile ?*

C'est un métier que je pratique depuis longtemps. J'ai commencé à mon arrivée en France et je trouve que c'est un beau métier qui m'épanouie.

4) *Avez-vous eu une formation professionnelle de garde d'enfant à domicile avant de connaître Gribouilli ?*

Oui, des formations dans des organismes agrémentés qualiopi.

5) *Si oui, quelle différence faites-vous entre elle et l'accompagnement avec Gribouilli ?*

A Gribouilli, ce qui m'intéresse c'est le social et le fait que je suis dans une communauté de garde d'enfant. J'aime les moments d'ateliers parce que ce sont des moments où je peux échanger avec les autres gardes d'enfants à domicile.

6) *En tant que Garde d'enfant à domicile es-tu intéressée par la coopérative*

Oui je suis intéressée parce que j'aimerais découvrir d'autres types d'accompagnement que la garde d'enfant peut effectuer. En plus je pense que les missions que Gribouilli propose qui sont diverses et donnent des compétences sur d'autres domaines peuvent être bénéfiques pour moi.

7) *Grâce à Gribouilli/ la coopérative mise en place par Gribouilli/ le système de mission ponctuelle mis en place par l'association/ arriverez-vous à avoir un complément de revenu ?*

Oui, je le pense. Au-delà d'un complément de revenu, si j'arrive à couvrir mes charges cela me convient amplement

8) *Pensez-vous que grâce à ce type de mission et le parcours de formation mis en place pour entrer dans la coopérative (mission ponctuelle et en astreinte) cela vous permettra de mieux appréhender la suite (professionnellement/économiquement/socialement) ?*

Oui, parce qu'allant à la retraite bientôt, cela me permettra de mieux me réinventer et pourquoi pas travailler à mon compte.

# TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>II</b>
<b>LEXIQUE</b> .....	<b>III</b>
<b>FIGURES</b> .....	<b>IV</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	<b>4</b>
I- NOTION DU CARE.....	4
II- LE MARCHÉ DE LA GARDE D'ENFANT .....	5
III- LA NOTION DE PRÉCARITÉ DANS LA GARDE À DOMICILE .....	7
IV- LES NOUVEAUX DÉFIS DU MÉTIER DE GARDE À DOMICILE À LA SUITE DE LA COVID 19.....	8
<b>PARTIE I- PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION GRIBOULLI</b> .....	<b>10</b>
I- PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....	10
II- <i>VISION, MISSIONS, AMBITION ET THÉORIE DU CHANGEMENT DE GRIBOULLI</i> .....	12
A- La théorie du changement de Gribouilli.....	12
B- <i>Freins à l'émergence totale de la vision de l'association</i> .....	15
III- LES PÔLES DE GRIBOULLI .....	16
A- <i>Le pôle emploi de Gribouilli</i> .....	16
B- <i>Le pôle social</i> .....	16
C- <i>Le pôle communauté de Gribouilli</i> .....	17
IV- L'ÉQUIPE DE GRIBOULLI.....	18
V- NOS MISSIONS AU SEIN DE L'ASSOCIATION .....	19
<b>PARTIE II : ANALYSE STRATEGIQUE EXTERNE ET INTERNE DE L'ENVIRONNEMENT DE GRIBOULLI POUR L'ETABLISSEMENT D'UN FUTUR PROJET</b> .....	<b>22</b>
I- ANALYSE EXTERNE : LE PESTEL.....	22
II- ANALYSE INTERNE : LE SWOT.....	26
<b>PARTIE III- PROBLÉMATIQUE DE CREATION D'EMPLOIS DIRECTS ET SECURISANTS POUR LES GARDES D'ENFANTS A DOMICILE DE GRIBOULLI</b> .....	<b>29</b>
I- PROBLÉMATIQUE.....	29
II- L'ÉTAT DE L'ART DES SOLUTIONS DÉJÀ ETABLIES À LA PROBLÉMATIQUE D'EMPLOIS DIRECTS ET SÉCURISANTS POUR LES PROFESSIONNELLES DE LA GARDE À DOMICILE.....	29
III- L'ARBRE À SOLUTION SCHEMATISANT GRIBOULLI AVEC UNE SOLUTION A SA PROBEMATIQUE 31	
A- <i>Préconisation de la stratégie d'intervention</i> .....	32
B- <i>Entretiens avec l'environnement de Gribouilli pour valider le choix de la stratégie préconisée</i> .....	34
IV- ANALYSE DES ACTEURS A MOBILISER POUR SOLUTION PRECONISEE.....	35
➤ Actrice principale .....	36
➤ Acteurs secondaires au niveau de l'intérêt.....	36
➤ Acteurs secondaire au niveau du pouvoir d'action.....	37
V- EVALUATION DES RISQUES AUTOUR DE LA SOLUTION .....	37
➤ Risques inacceptables.....	38
➤ Risque à surveiller .....	39
➤ Risques acceptables .....	39
<b>PARTIE IV : PRESENTATION OPERATIONNELLE DE LA SOLUTION PRECONISEE : CREATION D'UNE COOPERATIVE</b> .....	<b>40</b>
I- PRESENTATION DU CHOIX D'UNE COOPERATIVE ET DU MODELE DE GOUVERNANCE.....	40

II-	LE TYPE DE COOPERATIVE ENVISAGE.....	42
A-	<i>Modèle de gouvernance de la coopérative.....</i>	43
B-	<i>Articulation entre Gribouilli et la coopérative.....</i>	43
C-	<i>Parties prenantes intéressantes pour être sociétaires de la coopérative.....</i>	45
III-	PRESENTATION DE L'OFFRE ET DE SON ASPECT INNOVANT .....	46
IV-	ROADMAP OPERATIONNEL DE CREATION DE LA COOPERATIVE.....	48
	<i>Phase 1 : Phase administrative de création de l'entreprise.....</i>	48
	<i>Phase 2 : Obtention de l'agrément des services à la personne (modalité technique et conceptuelle) .....</i>	49
	<i>Phase 3 : Mise en œuvre de la stratégie de recrutement.....</i>	50
	- La coopérative doit-elle former les futurs salariés ?.....	50
	- Quel est le nombre de salarié à recruter ?.....	52
	<i>Phase 4 : Prospection, recherche de mission et client .....</i>	53
V-	ZOOM SUR LE BUDGET PREVISIONNEL.....	54
VI-	PRECONISATIONS POUR LE PROJET .....	56
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>58</b>
	<i>Apport du projet.....</i>	<i>58</i>
	<i>Difficulté du projet.....</i>	<i>59</i>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>V</b>
	<i>Entretiens semi-directif : .....</i>	<i>V</i>
	<i>Rapport.....</i>	<i>V</i>
	<i>Ouvrages et articles :.....</i>	<i>V</i>
	<i>Sites internet : .....</i>	<i>VI</i>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>VII</b>
	<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>XX</b>