

# COMBIEN Y AURA-T-IL D'ENSEIGNES À TERME ?



Jean-François  
Kauffer

Directeur  
Eurogroup

Le foisonnement des diverses enseignes nationales – une douzaine aujourd'hui, combien demain ? – confronte le particulier potentiellement acheteur à un cruel embarras du choix !

**P**our l'heure, un observateur attentif du déploiement de la loi sur les services à la personne serait tenté de décerner l'Oscar du marketing à... Jean-Louis Borloo. En conjuguant intelligemment diverses dispositions antérieures relatives aux services de proximité avec quelques mesures novatrices – essentiellement fiscales –, le tout sur fond de communication savamment orchestrée, le ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement a incontestablement réussi la mise en marché de son projet.

Au point que, dans un premier temps au moins, la mise en œuvre de la loi, loin de clarifier l'offre de services à la personne, semble bien la rendre moins lisible !

Vaut-il mieux faire confiance à un acteur ou à un groupe d'acteurs de l'économie sociale, du privé, ou bien encore du secteur public ? Mon assureur, mon banquier, ma mutuelle... sont-ils les mieux placés pour répondre à ma demande ? Quel crédit puis-je accorder à la promesse client de chacun d'entre eux, lorsqu'il s'engage sur le professionnalisme de celui ou celle qui va venir travailler chez moi ? D'ailleurs, s'engage-t-il ? Le service que me procure l'enseigne vaut-il le prix qu'elle m'en demande ? Si, en consommateur éclairé, il décrochait son téléphone pour appeler ces enseignes et tester l'étendue et la qualité de leur offre – comme l'a fait Eurogroup il y a quelques semaines – il découvrirait que certaines d'entre elles sont largement implantées et proposent un nombre

conséquent des 20 métiers énoncés par la loi, que d'autres encore sont en train de constituer des réseaux limités à certains de ces métiers, que d'autres n'ont d'offre qu'à destination de l'entreprise et qu'une autre enfin se contente – mais c'est déjà beaucoup – d'organiser la rencontre de gré à gré entre un particulier potentiellement employeur et la personne qu'il emploiera.

Ce consommateur éclairé pourrait aussi s'entendre répondre que l'offre, son étendue, son coût et ses modalités de commercialisation sont encore... à l'étude.

Et l'on comprend ce soin que prennent certains prétendants à définir leur offre. Leur problème est simple, sa résolution complexe. Il leur faut, en effet, répondre à toutes les attentes de leurs clients, sociétaires, assurés, bénéficiaires... sans les décevoir, au risque sinon, de compromettre la relation de confiance qu'ils ont établies avec eux sur un cœur de métier rentable, pour développer une nouvelle offre à l'équilibre économique pour le moins incertain ! Qui plus est, une majorité des acteurs conviennent que de douze ou plus qu'ils sont au départ de la course, ne subsisteront que quatre – peut être cinq – acteurs à l'arrivée. Il y a là de quoi réfléchir sérieusement à la validité des *business models*, à la fiabilité des *business plans*, et à l'importance des investissements misés au départ de la course ! En attendant de savoir quels seront les quatre ou cinq vainqueurs de cette course, si cette prédiction largement partagée s'avère, on se doit de saluer l'efficacité avec laquelle le ministre en a donné le départ !

## QUELLES SERONT CES ENSEIGNES ?

Pour ceux qui se sont déclarés et cherchent, déjà, à valider ou infléchir leur stratégie, comme pour ceux qui s'interrogent et cherchent à en construire une, une multitude de paramètres méritent d'être pris en compte.

Nous proposons de n'en retenir que trois par ordre décroissant d'importance et de lisibilité : la démographie, le portefeuille de clients associé aux marques fondatrices, les savoir-faire acquis et la valeur ajoutée créée.

### ■ La démographie

Le taux élevé de fécondité des Françaises (un des rares clignotants réellement au vert dans notre pays), conjugué



à un taux d'emploi important et normalement destiné à croître, fait de la prime enfance et de l'enfance un marché durablement porteur en matière de services à la personne (la simple réduction des tensions actuelles du secteur entre offre et demande présente bien des perspectives). Le vieillissement de la population, les progrès de la médecine, sa capacité à stabiliser un nombre croissant de maladies chroniques invalidantes plutôt qu'à les guérir, font des personnes âgées et des services dont elles ont besoin un marché peu contesté. Ceci d'autant plus que la majorité des politiques gouvernementales des pays de l'OCDE vise à privilégier les dispositifs de maintien à domicile des personnes concernées [1]. Entre le jeune âge et la vieillesse enfin, quels que soient leurs seuils fluctuants, au confluent de la démographie et des évolutions comportementales, les contraintes liées au travail pour les deux personnes d'un couple salarié, la raréfaction du temps disponible et sa valeur croissante, génèrent une appétence pour les services à domicile, à laquelle il est aujourd'hui mal répondu [2].

#### ■ Le potentiel de clients

Un des objectifs majeurs poursuivi par Jean-Louis Borloo vise à accroître le niveau de consommation des services à la personne en solvabilisant la demande et en crédibilisant l'offre.

“ Un des objectifs majeurs vise à accroître le niveau de consommation des services à la personne en solvabilisant la demande et en crédibilisant l'offre. ”

Côté offre, ceci se traduit concrètement par une invitation des acteurs traditionnels des services à la personne (UNASSAD, ADMR, Fourmi Verte...) – issus du monde associatif, et représentant aujourd'hui 90 % des prestataires dans le domaine – à céder aux délices du marketing pour se rendre plus visibles et développer d'avantage une clientèle très largement acquise grâce aux prestations sociales légales accumulées par les différents gouvernements depuis de nombreuses années, prestations destinées prioritairement à des publics économiquement faibles.

Pour ceux qui ne sont pas issus du monde associatif, il s'agit de mettre leurs savoir-faire mercatiques au service du développement des services à la personne en étendant leurs prestations à ce domaine... Sachant que banquiers, assureurs, émetteurs de chèques services, offreurs publics de services (SNCF, EDF, groupe La Poste...), sont déjà largement engagés dans une extension de leur gamme d'offre dans ce sens à partir de leur cœur de métier.

Quelle que soit l'origine statutaire des acteurs, économie sociale, secteurs privé, public ou parapublic, il s'agit d'exploiter une relation client fournisseur pré-existante, afin de proposer l'accès aux services délivrés par des prestataires, associations ou organismes agréés, et ceci, à domicile (à l'exception, notable, de la garde d'enfants). Il va de soi, dans ce cas, que le nombre de clients en

# RB

REVUE BANQUE

CLUB BANQUE

## Club BANQUE

jeudi 28 septembre 2006

### Les services à la personne

jeudi 28 septembre 2006 à 18 h 00  
Auditorium de la FBB  
18, rue La Fayette, 75009 Paris

Inscriptions et renseignements :  
Magali Marchal  
Tél. : 01 48 00 54 04 - Fax : 01 48 24 12 97  
marchal@revue-banque.fr

Président de séance : Maxime Aiach, Agence A+, président de ACADOMIA

Partenaire officiel :

 ERNST & YOUNG



Équilibre économique des activités de services à la personne,  
le rôle de la distribution et des nouveaux moyens de paiement

Michèle Debonneuil, Conseillère au Cabinet de Jean-Louis Borloo,  
ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement.

Rentabilité des activités de services à la personne : quel business model ?

Jacques Manardo, Président de la Fédération des Entreprises de Services à la Personne.

Les enjeux des services à la personne dans les années à venir

Yves Masson, Président directeur général, AXA Assistance.

“portefeuille”, qui constituent autant de contacts qualifiés, est un paramètre important au regard des investissements nécessaires à la création d’une enseigne digne de ce nom : constitution d’un réseau de prestataires pour ceux qui n’en possèdent pas, conventionnement de celui-ci, animation, professionnalisation, création et entretien de l’outil d’intermédiation (plateau multimédia) pour tous les acteurs.

Il va également de soi que les valeurs portées par la marque “mère” génératrice ou non de légitimité, sa notoriété, la confiance qu’elle génère et son rapport à l’univers des services à la personne ont une importance considérable.

#### ■ Savoir-faire acquis et valeur ajoutée créée

Parmi toutes les enseignes déclarées, de A+ à Sodexo, certaines peuvent se prévaloir d’une expérience importante en matière de services à la personne, (l’UNCCAS, par exemple, vient de fêter ses quatre-vingts ans), d’autres initient une démarche nouvelle pour elles, certaines disposent déjà des plateformes nécessaires, d’autres doivent les créer ou de les sous-traiter.

À l’exception des émetteurs de CESU pré-financés, dont le *business model* est connu, tous sont confrontés à la nécessité de définir l’extension des services proposés (de la simple intermédiation à la coordination complexe et la facturation), de construire une chaîne de valeur cohérente, de valider leur modèle, de s’assurer de ce

que la qualité du service rendu par l’enseigne est compatible avec le *core business*. Il leur faut également définir le ou les modes de commercialisation, leurs coûts, et le prix qu’accepteront – ou non – de payer leurs clients. Enfin, il leur faut encore parier sur le fait que le client qui aura goûté aux services de l’enseigne continuera de les consommer plutôt que de s’adresser directement aux prestataires de proximité qu’elle lui aura fait découvrir !

#### ET SI AUCUNE NE VOYAIT RÉELLEMENT LE JOUR ?

Au regard des trois paramètres retenus, en se livrant à une rapide analyse du positionnement de chaque pré-tendant au départ de la course, il est possible d’en dresser une cartographie permettant de parier sur l’un plutôt que sur l’autre. Mais il est aujourd’hui très difficile de discerner quel sera le comportement de l’acheteur ! S’il est clair qu’il existe une réelle demande de services à domicile, si l’on peut parier que des emplois de proximité – subventionnés à hauteur des deux tiers environ par de la dépense fiscale ! – se créeront, il est permis de s’interroger sur le nombre de clients qui s’adresseront durablement à une enseigne pour consommer ces services à domicile.

Derrière l’engouement actuel suscité par les enseignes se cache peut-être un étrange paradoxe. Créées pour faciliter l’intermédiation de proximité, elles pourraient bien en être les premières victimes ! ■

[1] Second rapport de la mission  
“Prospective des équipements et services pour les personnes âgées dépendantes”  
conduite par Stéphane Le Bouler. Centre d’Analyse Stratégique.  
[2] Étude de l’Observatoire de la Fondation de la Caisse d’Épargne sur les services à la personne.

### POUR EN SAVOIR PLUS

#### BIBLIOGRAPHIE

- **Entreprendre dans les services**  
Carole Logiez et Elizabeth Vinay, Dunod, à paraître en septembre 2006.
- **Une femme de ménage à la maison ? et si vous preniez le bon pli**  
Katherine Léonard et Valérie Malka, Préface de Laurent Hénart, Chiron, mai 2006.
- **Les services à la personne : l’économie de la quotidienneté**  
Joël Defontaine, Préface de Pierre Bacqué, Éditions Liaisons, avril 2006.
- **Le particulier-employeur : mode d’emploi**  
Isabelle Gallay et Laurence de Percin, Vuibert, mars 2006.
- **Services à la personne : guide pratique : 1000 adresses d’entreprises et associations**  
Héloïse Wirth, Village mondial, janvier 2006.
- **Salariés du particulier employeur : convention collective nationale du 24 novembre 1999**  
(étendue par arrêté du 2 mars 2000)  
Ministère de l’Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, Ed. des Journaux officiels, janvier 2005.

#### À CONSULTER

- **Site du ministère de l’Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement**  
[www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr)
- **Site de l’Agence nationale des services à la personne (ANSP)**  
[www.servicesalapersonne.gouv.fr](http://www.servicesalapersonne.gouv.fr)
- **Portail de la cohésion sociale**  
[www.cohesionsociale.gouv.fr](http://www.cohesionsociale.gouv.fr)
- **Site de la Fédération bancaire française**  
[www.fbf.fr](http://www.fbf.fr)
- **Site de la Fédération des particuliers employeurs**  
[www.fepem.fr](http://www.fepem.fr)
- **Site de l’Assemblée nationale**  
[www.assemblee-nationale.fr/12/dossiers/services\\_personnes.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/12/dossiers/services_personnes.asp)
- **Site proposé par la Documentation française**  
[www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)
- **Syndicat des entreprises de services à la personne**  
[www.sesp.asso.fr](http://www.sesp.asso.fr)



A voir aussi  
le prochain  
numéro  
de Banque  
Stratégie  
n°240  
à paraître le  
14 septembre  
2006 incluant  
le thème  
de ce dossier.