

# RENTABILITÉ DES SERVICES À LA PERSONNE : QUEL BUSINESS MODEL ?



Jacques Manardo

Président  
Fédération des  
entreprises  
de services à  
la personne

Beaucoup de banquiers et assureurs veulent, aujourd'hui, se lancer dans le secteur des services à la personne. Reste à évaluer quel business model adopter en termes d'offres de services, de demande et de tarification.

**J**e vais me concentrer ici les services purs, ceux fournis par l'entreprise qui fait sa marge en vendant du service. Je ne parlerai donc pas par exemple des entreprises financières (banques, assurances) que l'on classe dans les services alors qu'elles font, en fait, leur marge sur la conception et la commercialisation de produits financiers ; donc sur les écarts de taux ou de risques. Elles enrobent ces produits de "services" d'accompagnement, mais ceux-ci ne sont pas destinés à créer en soi un centre de profit.

Il y a, en fait, très peu de sociétés de services purs qui ont atteint une taille internationale : seules les grandes firmes d'audit, les grandes sociétés de consulting, de conseil informatique, d'avocats (dans de moindres proportions) l'ont réalisé. C'est la raison pour laquelle les économistes et statisticiens ne suivent pas d'indicateurs spécifiques. On continue à observer des paramètres comme la productivité qui est d'essence industrielle. Mais, comme l'on parle de centaines de milliers d'emplois à valeur ajoutée en matière de services à la personne dans un pays comme la France, le public commence à réaliser que les sociétés de services purs sont une part importante de la création de valeur des économies occidentales.

C'est sur ces "industries" du service pur à la personne que je vais me concentrer ici.

La grande difficulté dans la vente de services (purs) c'est que le client ne voit rien, ne touche rien, avant d'avoir "consommé", avant d'avoir "bénéficié" du service.

## LA RÉPUTATION, UNE CLÉ POUR FACILITER L'ACTE D'ACHAT

La création d'une marque est l'ingrédient essentiel de réussite (en cela c'est une activité plus proche de l'industrie du luxe).

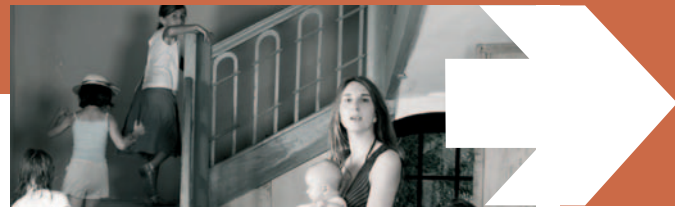
Cette marque doit être "remplie" au fil des ans de caractéristiques intangibles au démarrage, mais de plus en plus révélées par la pratique : la qualité et ce qui la sous-tend, les méthodes. C'est la perception de l'existence de méthodes rigoureuses et appliquées de façon homogène et régulière qui va créer la marque. Ce travail pour l'entreprise de services est double : développer le savoir faire et développer le faire savoir. Deux actions très différentes, mais qui ne peuvent aller l'une sans l'autre. La conjonction des deux assure le succès.

Le développement de cette marque par son contenu : les méthodes, les processus, les outils et leur application homogène et régulière vont demander beaucoup d'investissements.

« La grande difficulté dans la vente de services (purs) c'est que le client ne voit rien, ne touche rien, avant d'avoir "consommé", avant d'avoir "bénéficié" du service. »

Les coûts de création de la marque et de ses sous-jacents (les composants de la qualité) déclinent vite en proportion du chiffre d'affaires. Le coût de l'application homogène et régulière de ces méthodes par la formation et le contrôle qualité est peu élevé, ces activités de qualité étant réalisées par les salariés de l'entreprise (dans des périodes creuses) producteurs par ailleurs expérimentés du service.

L'équation économique est simple : la rentabilité d'une affaire de taille



ne peut être de moins de 15 à 20 % du chiffre d'affaires, donc très au-dessus des rentabilités industrielles. En effet, les investissements sont très majoritairement en ressources humaines, même si l'investissement en technologie (systèmes et réseaux) est important.

Or, ces ressources sont partagées entre la production de services (à 70 %) et l'entretien des outils ou processus d'application. Au fond, cette activité de conception et d'entretien de la qualité demande très peu d'investissements : dans ces métiers, l'investissement en ressources humaines doit être rentable dans l'année, au maximum sur deux ans.

Pour conclure sur cette première clé de la réussite (la création de la marque) : une entreprise a intérêt à couvrir le maximum de territoire avec la même marque pour étaler les coûts de création et d'entretien de la marque, éléments clés pour incarner la perception de qualité qui provoque l'acte d'achat.

Il faut sélectionner des domaines d'activité dans lesquels l'écart est important entre l'offre et la demande, essentiellement pour des raisons de blocages socio-culturels, et miser sur la convergence progressive des modes de consommation entre les différentes cultures.

### MISER SUR LE RATTRAPAGE DES ÉCARTS

Passons à la seconde clé de la réussite d'une entreprise de services qui est de miser sur le rattrapage des écarts. Je vais commencer par faire un parallèle avec la profession de l'audit et du conseil dont je suis issu. Dans les années 1970 à 2000, on misait sur l'écart entre les besoins d'information financière, exprimés par les marchés pour favoriser l'investissement en bourse, et la qualité de l'information offerte à l'époque. La pratique américaine et anglaise s'opposait aussi aux pratiques européennes (Allemagne, France) ou japonaises, où les entreprises étaient (dans les années soixante-dix) largement financées par les banques : ces banques avaient une relation intime avec les entreprises. Elles avaient des garanties et s'intéressaient peu aux résultats annuels donc peu à la qualité de l'information financière.

En moins de 30 ans, les sociétés européennes et asiatiques se sont mises à développer leur information financière à tout va. L'embauche de comptables, d'informaticiens, d'auditeurs et de fiscalistes a créé l'extraordinaire croissance des grands cabinets de services. Les cinq gagnants ont connu des croissances de plus de 20 % par an pendant 30 ans !

Cette profession avait en fait misé sur la résorption de l'écart existant à l'époque entre les pratiques des marchés anglo-saxons et européens ou asiatiques. Beaucoup en Allemagne, en Italie, au Japon n'y croyaient pas : les pratiques rigides locales allaient l'emporter ! Ils ont perdu. Ceux qui ont misé sur la convergence ont gagné.

## ZOOM

### Le coût du travail : l'exemple français

■ En France, le fléau du travail au noir a été attaqué de front par une série de mesures concrètes qui permettent à différents acteurs (particuliers employeurs, associations, entreprises prestataires) d'offrir des solutions officielles, citoyennes, dans des conditions de prix raisonnable.

Services à la personne Structure du tarif	Avant (1)	Après
	En €	
• Salaire brut	20 000	20 000
• Salaire chargé	30 000	27 000
> CA nécessaire par an HT	55 000	49 000
Par heure (1500 H travaillées)	36	32,7
+TVA	43	34,5
Après crédit d'impôt	-	27 €
Travail au noir	12	12
Multiple	x 3,6	x 2,2
> le travail au noir	Imbattable	Sans risque : "on étudie"

(1) Mesures fiscales : TVA à 5,5 %, crédit d'impôt pour le consommateur de services, exonération de certaines charges sociales pour l'employeur, utilisation du CESU (chèque emploi service universel).

- 1 Une TVA à 5,5 % pour les entreprises de service à domicile. 90 % des gens préfèrent une facture en payant, 5 % que pas de facture. Une facture entraîne une bien meilleure garantie. Économie de 14 points de CA.
- 2 Un crédit d'impôt pouvant atteindre 6 000 euros : En partant d'un salaire/an chargé, et d'un CA de 55 000 euros, l'économie est donc de plus de 10 points.
- 3 À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, la loi allège les charges sociales de l'employeur agréé de 15 points.
- 4 L'utilisation progressive du CESU va compléter cette batterie de mesures pour ramener ce prix de l'heure d'un travail professionnel, formé, encadré, sécurisé, vers 18 ou 20 euros TTC.

L'écart du prix TTC de l'heure avec le travail au noir est bien ramené de [1 à 3,6] à [1 à 1,5]. "Seulement" 6 euros de plus par heure pour acheter la sécurité, la tranquillité, cela devient raisonnable à condition que le prestataire en échange offre de la qualité, c'est-à-dire qu'il ait les moyens de la produire et la garantir.

- L'écart entre la demande potentielle et l'offre restreinte va se résorber sur moins de 10 ans.
- Les gouvernements vont devoir continuer à supprimer les facteurs d'écart entre le travail au noir et les artisans et entreprises organisées (qui offrent des garanties), en accélérant la baisse des charges sociales (fait en Allemagne, en cours en France)...
- Une partie du marché est déjà prête à payer : les entreprises pour le service aux salariés (outils RH), les seniors et les parents de jeunes enfants.

C'est l'une des deux raisons pour lesquelles j'ai choisi aujourd'hui le domaine du service aux particuliers. La première est la taille du marché potentiel, tandis que la deuxième raison est qu'il y a en Europe un écart très important entre l'offre de ce service et la demande du marché.

### SOLVABILISER LA DEMANDE

Dans nos économies assistées depuis la guerre, la croyance solidement établie est que les Français (par exemple) ne sont pas prêts à payer les services ! C'est

“La conception de méthodes rigoureuses, leur suivi dans la pratique, la formation à ces méthodes, le “tracking” des services rendus, les logiciels nécessaires, sont onéreux à mettre en œuvre.”

peut-être vrai aujourd’hui mais cela change et va changer pour des raisons simples qu’il faut anticiper et non pas subir ou suivre :

– l’arrivée des papys boomers sur le marché du loisir engendre une énorme demande qui est très solvable, cette génération ayant une épargne forte et bénéficiant de retraites ;

– les États d’Europe occidentale sont devant de tels déficits ou en telle faillite qu’ils sont obligés de transférer la charge publique sur le privé et faire évoluer nos concitoyens vers le service payant.

Nous avons déjà pu constater les énormes évolutions en Scandinavie, en Grande-Bretagne, et même plus récemment en Allemagne ; la France aussi bouge et va bouger plus résolument. Sous la pression de Bruxelles et des autres pays.

Nos économies connaissent un chômage très élevé ; intolérable quant à celui touchant les jeunes de moins de 25 ans ! Parfois 40 %. Là aussi, les gouvernements sont condamnés à agir car nos citoyens ne peuvent être délocalisés.

La délocalisation industrielle, quasi terminée, rend inéluctable la migration vers l’industrie du service.

Voilà donc un domaine dans lequel l’écart proposé comme seconde clé de la réussite potentielle d’une entreprise de services est énorme entre besoins et offres, donc la création de valeur importante à moyen terme.

### RÉUSSIR DANS LES SERVICES À LA PERSONNE

Il y a néanmoins deux difficultés à surmonter dans le domaine du service à la personne.

■ Tout d’abord il va falloir créer des marques. Certains dirigeants politiques et économiques pensent que la distribution est la clé de la réussite. En fait, la réussite

dans le monde du service passe par la fabrication du service. Ce sont les méthodes, leur application, les processus, l’homogénéité et la régularité de leur exécution qui fait le succès de la marque, donc de l’entreprise. Il faut créer, développer des marques.

■ La seconde difficulté à surmonter, la plus complexe, est le niveau de prix nécessaire pour assurer une marge qui soit la juste rétribution du risque de l’entrepreneur employeur. Ce risque consiste à décharger l’utilisateur/le consommateur de services de la responsabilité sociale d’être employeur lui-même.

En matière de services à la personne, le client attend une prestation de qualité élevée.

La conception de méthodes rigoureuses, leur suivi dans la pratique (programmes de travail à faire remplir par le salarié), la formation à ces méthodes, le “tracking” des services rendus, donc les logiciels nécessaires, sont onéreux à mettre en œuvre. Il est difficile de trouver des salariés éduqués à ces contraintes. Le maintien du taux de satisfaction du client entraîne un taux élevé de remplacement du personnel donc du poids de la masse salariale (salaires, charges et coûts induits par les prud’hommes sont élevés) dans le chiffre d’affaires.

Enfin, il faut lutter contre les acteurs qui empêchent d’établir des prix normaux, en fait qui incluent une marge dégradée. J’appelle normale une marge de 15-20 % pour rémunérer l’important risque social pris par l’employeur prestataire de services et le risque économique que représente la lutte contre le travail au noir. Et c’est là que les pouvoirs publics peuvent aider par des mesures fiscales et sociales concrètes (*encadré*).

### PERSPECTIVES

Le service en Europe est appelé à une croissance énorme, comme nous l’avons connu dans les services aux grandes entreprises. La libéralisation se fait sur le terrain par les organisations structurées (les entreprises en particulier), qui créent des modèles de qualité et les étendent au maximum de régions pour étaler le coût crucial de développement de la marque et de son “entretien”.

C’est une solution gagnant/gagnant :

- création de valeur (marges à forte valeur ajoutée) ;
  - résorption du chômage ;
  - réponse à un besoin du marché ;
  - fort accroissement des recettes fiscales et d’assurance maladie ;
  - soutien à la stabilité politique et aux minorités ;
- ... À condition que le consommateur apprenne à payer le prix du service. ■