

Le Bulletin de L'ILLEC

SERVICES À LA PERSONNE, LES NOUVEAUX ACTEURS

CAP VERS LE QUATERNAIRE
Entretien avec Michèle Debonneuil
page 1

LA MARQUE, POINT DE PASSAGE
OBLIGÉ
Entretien avec Jacques Manardo
page 5

UN PARI SUR LA CONFIANCE
Entretien avec Michel Gaté
page 7

SHOPI...NG SERVICES EN
CENTRE-VILLE
Entretien avec Béatrice Boussard
page 11

ACADOMIA, UN CAS... D'ÉCOLE
Entretien avec Philippe Coléon
page 12

LE QUATERNAIRE, UN GISEMENT
D'EMPLOIS DURABLES
Entretien avec Bruno Arbouet
page 13

CONSOMMATION
DES MÉNAGES
DÉPENSES DE FÊTES RETENUES
page 15

Services à la personne, les nouveaux acteurs

Cap vers le quaternaire

Aux prises avec le ralentissement de la croissance économique et la concurrence des pays émergents, la France dispose d'une piste pour sortir de l'ornière, en transformant les services aux particuliers en emplois productifs. Un secteur nouveau dont l'essor sera profitable aux autres.

Entretien avec Michèle Debonneuil, inspectrice générale des finances¹

Les services sont selon vous aussi productifs que les biens, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). On pourrait donc « industrialiser » le secteur, et la notion d'emploi « non qualifié » ne serait plus pertinente ?

Michèle Debonneuil : On peut effectivement industrialiser les services et les rendre productifs grâce aux TIC, qui permettent de concevoir des plateformes de mise en relation des offres et des demandes de services aux particuliers. Actuellement sous-développés, ils peuvent accéder au statut de services de masse, ce que la mécanisation n'avait pas permis de faire. La notion d'emploi « non qualifié » devient caduque, car l'heure est aux gens qualifiés, spécialisés, avec des profils de carrière. On sort du gré à gré, de l'emploi « domestique ».

L'ère industrielle est-elle vraiment derrière nous, alors que les entreprises industrielles moyennes, en trop faible nombre en France, sont le fer de lance de l'économie allemande ?

M. D. : Ce n'est pas parce que les services sont industrialisés qu'il n'y a plus d'industrie au sens ancien du terme. Les services aux particuliers se définissent par une mise à disposition temporaire à des consommateurs du savoir-faire d'autres personnes, soit pour mieux utiliser les produits de plus en plus diversifiés qu'ils consomment, soit pour libérer une partie de leur temps de tâches domestiques.

(suite page 3)

Dans *la Cerisaie*, Tchekhov se tourne sur un monde qui disparaît, celui d'avant la fin du servage, aboli en 1861. En ce temps, le moujik était enchaîné à la terre de son seigneur. Au moins y était-il attaché. Le génie de Marx sera de montrer que le prolétaire n'est plus relié à rien : ni à la terre ni au féodal, que ne remplace pas le bourgeois qui interpose l'abstrait, sous la forme du contrat de travail, entre lui et son employé. Tchekhov fait à coup sûr partie des antimodernes auxquels Antoine Compagnon a consacré un maître ouvrage, plumes aussi prestigieuses que Joseph de Maistre et Chateaubriand. Réactionnaires ? Surtout pas, car sont écartés Burke ou Bonald, alors qu'apparaissent en tête de liste Baudelaire, Proust ou Roland Barthes. L'antimoderne a conscience que le monde évanoui jamais ne sera plus, nimbé de sa mandorle de nostalgie, en quoi il confine au sacré.

Le présent *Bulletin* pourrait être appelé en témoignage par les antimodernes. La figure de la nounou n'y est évoquée que comme repoussoir. Pourtant que serait l'épopée d'*Autant en emporte le vent* sans la figure de l'esclave en âme du domaine ? Quant à la bonne, au majordome, au chauffeur de maître, ils font figure de momies. Il est vrai que, de Molière à Feydeau, les personnages types n'ont pas évolué dans le bon sens. Il n'empêche, ce sont Figaro chez Beaumarchais ou Désiré chez Guitry qui mènent la danse. Marivaux fait pire en inversant les rôles, dans *l'Île des esclaves*.

Tant de marivaudages nuisent au rendement. Ces lutinages laissent la maison en grand désordre, alors que, pour échapper au syndrome de Fourastié figuré par le coiffeur, le tertiaire aspire au quaternaire comme relais de croissance. Remarque liminaire cependant : des coiffeurs, il n'y en a jamais eu autant qu'aujourd'hui. Des enseignes prestigieuses se sont mises en place. Des produits capillaires, il ne s'en est jamais autant vendu. Et s'il est vrai que le Vélib est un succès commercial, il est l'opposé de ce que les amoureux du cycle appellent la petite reine. Le bobo cité par Michèle Debonneuil ne diffère pas tant du cyclotouriste parce qu'il loue un instrument de transport que l'autre a coutume d'acheter, mais parce qu'il se donne bonne conscience, alors que l'autre élève son âme jusqu'au débat politicomystique entre les disciples de Coppi et ceux de Bartali. Comme quoi la productivité n'est pas le dernier mot de l'histoire.

Tous nos intervenants le soulignent ou le laissent entendre : le SAP¹ crée immédiatement de la richesse mesurable (à rendement fiscal toutefois faible), en ce qu'il contribue à la réduction du travail au noir. Et en ce qu'il transforme de la production pour soi, qui échappe à la statistique, en salaires, qui, dans notre société, constituent l'essentiel de la valeur ajoutée. Car le PIB ne mesure pas des choses, mais des valeurs. Avant le concept de productivité vient l'idée de révélation par la monnaie. Se présente aussi la question de la marchandisation, qui a mauvaise presse dans notre pays. Le consommateur est habitué à ne pas payer les choses à leur prix coûtant, voire à ne pas les payer du tout. Quant à l'internaute, rousseauiste spontané, il tient l'acte de commerce pour un vol. Le marché n'a qu'à bien se tenir, car l'essentiel, comme l'éducation ou la santé, lui échappe.

Or le voici qui s'avise de bousculer les positions, dans la formation ou la prise en charge du quatrième âge. Comme l'écrivait Michaux, le Grand Combat se prépare. D'un côté campe le secteur associatif, fort de son antériorité, qui revendique la prééminence par la voix de Michel Gaté. D'un autre se met en position le secteur marchand, qui, à peine aperçu, commence à se diviser. Il y a les spécialistes du SAP, tel Philippe Coléon, directeur général d'Acadomia, qui affiche sa singularité et pour cette raison ne craint pas plus gros que lui. Il y a les maîtres du tertiaire classique, figures du quaternaire, comme Axa ou Accor. Il y a les grands distributeurs, tard venus dans la course, qui n'entendent pas pour autant être pris pour le lièvre de la fable, à en croire Béatrice Boussard, chargée de la proximité chez Carrefour.

Le plus curieux est que, dans un débat qui a tout pour tourner à l'affrontement idéologique, règne le plus grand consensus. Tous nos interlocuteurs, ou presque, sont d'accord pour dire que l'avenir du SAP appartient à l'enseigne, autrement dit à la marque. Le service, il va sans dire, doit être de qualité, mais l'essentiel, dans l'univers de la dématérialisation et de l'intrusion dans l'intimité d'autrui – son logement, son jardin –, ne peut tenir qu'au facteur de réassurance par excellence qu'est la marque.

Il faudrait donc investir massivement – car une marque ne se crée pas à coups de vœux pieux mais de budgets – pour valoriser un gisement d'emplois évalué par les uns à un million de postes, par d'autres à deux. C'est sans doute le vœu de Michèle Debonneuil, inlassable apôtre du SAP. C'est toutefois encore assez loin d'être le cas, malgré le volontarisme du plan Borloo.

L'économie de la marque suppose la concurrence. Or le marché n'est pas encore mûr pour la concurrence, selon Michel Gaté. Surtout, il est dopé au Cesu, grâce auquel « *le prix des services est diminué de trois ou quatre fois* », à en croire Bruno Arbouet. Au terme du parcours, derrière l'omniprésent mouvement associatif, ce n'est pas la main invisible qui semble prête à ramasser la mise, mais encore et toujours l'Etat, qui a le grand tort de subventionner un marché, incapable d'industrialiser le SAP sans recours immodéré au Cesu. Soit, en dernier ressort, à un « *vecteur d'accroissement du pouvoir d'achat* » financé par la dépense publique. Tout le contraire de l'économie des TIC², qui, elle, se porte au mieux grâce au seul marché, selon la fine remarque de Bruno Arbouet. Toute la question se ramène au fait de savoir si le Cesu est le sésame qui conduit aux emplois promis, ou une barrière à l'entrée installée par les titulaires de la rente.

Dominique de Gramont

1. Service à la personne. L'existence précède l'essence, écrivait Sartre. Désormais l'acronyme devance le concept. - 2. Techniques de l'information et de la communication.

L'émergence de ces services est conçue pour faciliter l'activité de production des biens, en créant beaucoup d'emplois « requalifiés » qui réduisent le chômage et fournissent les meilleures conditions pour alléger le coût du travail. Aussi l'ère de la production des biens n'est-elle pas derrière nous. La grande difficulté est de ne pas se départir de toute l'industrie quand, sur ce terrain, les entreprises des pays émergents sont nos concurrentes frontales. Le but du quaternaire est de garder du secondaire. Le risque étant, si l'objectif n'est pas maintenu, de perdre les activités du secondaire et de tendre vers une plus grande paupérisation.

A combien évaluez-vous le gisement d'emplois dans le secteur des services à la personne (SAP) ? Est-il un secteur économique à part entière, annonciateur d'une nouvelle économie ?

M. D. : Traditionnellement, les activités de services à la personne étaient concentrées sur les personnes âgées ou fragilisées, les handicapés et les gardes d'enfants. Le spectre s'est considérablement élargi à la demande des personnes actives entre trente et cinquante ans. Exemple concret : le Velov, lancé à Lyon, copié en Velib à Paris, ne relève pas du service social. Des entreprises privées peuvent investir ce nouveau marché sans subventions de l'Etat, sans pour autant signer l'acte de décès des services sociaux. Le gisement d'emplois peut être évalué à deux millions si chaque famille française consomme trois heures de services par semaine. Soulignons que l'Insee estime que la valeur des services domestiques que les consommateurs se rendent à eux-mêmes est de l'ordre de 50 % du PIB. Cela donne une idée du potentiel de valeur ajoutée que constituent l'externalisation d'une partie, même faible, de ces services. Ce nouveau secteur économique va se stratifier selon les besoins des consommateurs. Le quaternaire se définit pas des services et des biens.

Quels sont ses effets d'entraînement sur la croissance ? Contribue-t-il à la création de richesse ou de valeur ajoutée dans les autres secteurs ?

M. D. : Ce secteur est créateur de croissance par la satisfaction de nouveaux besoins. Le développement des services aux particuliers est de nature à permettre une hausse du taux d'emplois par la création d'emplois productifs et une amélioration du bien-être des consommateurs des pays riches. Le revenu par habitant en serait doublement amélioré. On ne demande pas au consommateur de consacrer une partie de son revenu à acheter trois heures de services par semaine en se privant d'une paire de chaussures, mais pour pouvoir demain se la payer en plus des services.

« Un gisement d'emplois évalué à deux millions si chaque famille consomme trois heures de services par semaine. »

Les SAP n'entrent-ils pas en contradiction avec le paradigme de la recherche systématique de la valeur par une productivité et une rentabilité accrues ?

M. D. : Aujourd'hui, ce secteur relève à près de 100 % de l'économie dite sociale (mutuelles, associations) qui se confond avec une économie subventionnée par l'Etat. Demain, l'Etat cessera les subventions et nous aurons une concurrence entre les entreprises privées et les associations. Il reviendra aux consommateurs d'établir un juste équilibre.

Les actions publiques mises en place dans les années 1990 pour favoriser les SAP ont-elles eu des effets tangibles ? En quoi le dispositif Borloo est-il plus pertinent ?

M. D. : Les effets les plus tangibles concernent la naissance des entreprises privées, but principal, car leur absence est le principal blocage au développement des SAP : 4 000 sont apparues la première année, 10 000 la deuxième, 150 000 emplois créés en 2007 relèvent des services à la personne.

Quels sont, selon vous, les types de services appelés à se développer ?

M. D. : Ceux concernant les personnes âgées et les enfants. Ces services feront de plus en plus appel à des gens formés. La demande de qualité concerne également les services qui portent sur les activités ménagères.

L'évolution du revenu des ménages est-elle de nature à pouvoir soutenir le développement de SAP valorisés par plus de professionnalisation ? Le revenu est-il un critère de segmentation discriminant ?

M. D. : L'augmentation du pouvoir d'achat passe par le développement de ces activités, seules créatrices d'emplois aujourd'hui. Si ces activités répondent, de manière industrielle, à une demande, les gains de productivité permettent de distribuer des gains de pouvoir d'achat.

Le mode de financement est-il satisfaisant ? Comment rendre la demande plus solvable sans aboutir à des emplois essentiellement subventionnés ?

M. D. : Le mode de financement est temporaire. Laissons les gens le comprendre avant de le modifier. On ne peut pas parler de subvention de l'emploi mais de baisse de son coût par l'action sur les charges sociales, la TVA, et la déduction fiscale au bénéfice des ménages.

Compte tenu de la fréquente précarité des emplois, le secteur, sans parler des avantages fiscaux, pourrait-il tenir debout sans

l'assurance chômage (même si « l'activité réduite de nombreux salariés a comme conséquence que, tout en cotisant, ils sont parfois au-dessous des seuils requis pour l'acquisition de droits sociaux », comme le note le CES dans son avis de janvier 2007) ?

M. D. : Au départ à temps partiel, les emplois deviennent, grâce à la montée en puissance des services, pour beaucoup à temps plein. Le temps partiel est un passage obligé vers le temps plein, étape nécessaire pour donner à la société naissante, dans l'univers des services, le temps de répondre industriellement à la demande.

Le Cesu (bancaire et préfinancé)², entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006, est-il un succès ?

M. D. : Le succès du Cesu ira croissant. En effet, il est l'instrument d'une réduction de moitié des dépenses des Français concernant les services à la personne. Le seul frein à son succès est la connaissance des dispositifs complexes pour y accéder. Au fur et à mesure que les Français comprendront comment accéder à cette

« Le Cesu subventionné pourra être supprimé quand les consommateurs auront appris à goûter le bien-être apporté par les SAP, et accepté d'en payer le prix. »

extraordinaire réduction des dépenses concernant ces services, le Cesu continuera à progresser. Les Français pourront goûter le bien-être apporté par ces services et accepter d'en payer le prix. Alors, on pourra supprimer le Cesu.

Du côté de l'offre, comment favoriser le développement d'entreprises prestataires de services ? Faut-il établir une charte de qualité pour rassurer les utilisateurs ?

M. D. : Le développement passe par la formation des personnes et l'informatisation des processus. C'est le nerf des gains de productivité, sans lesquels il n'est pas de croissance durable.

Aujourd'hui, les grands distributeurs, Axa, La Poste..., ont établi des chartes de qualité, des normes, mais on risque parfois l'empilement. C'est l'agrément qui donne actuellement le minimum de garantie, mais à terme il faudra des normalisations avec des diplômes. C'est un énorme chantier, interministériel, qui ne peut réussir que s'il y a un pilote dans l'avion.

Services à la personne et croissance « libérée »

Dans son chapitre 3, qui recense les « révolutions à ne pas manquer », le rapport de la « Commission pour la libération de la croissance française » évoque les « services à la personne, un secteur porteur de demain ». Il souligne que les « politiques publiques volontaires conduites en concertation avec les acteurs du marché peuvent avoir des effets majeurs et rapides sur le développement de ces secteurs porteurs », illustrant le propos avec la mise en œuvre de la loi Borloo. « L'ensemble de ces éléments constitutifs d'une politique publique exemplaire doit être préservé pendant toute la phase nécessaire aux 80 % de nos concitoyens qui n'accèdent pas encore à ces services pour s'habituer à les consommer et à les payer à leur juste prix », conclut-il, avant d'appeler à « porter l'effort sur la valorisation des métiers des services à domicile et la professionnalisation des intervenants ».

Cette ambition fait l'objet de la 114^e des 316 décisions du rapport, déclinée sous deux rubriques :

1) « Améliorer la formation et les parcours professionnels :

- Alléger la procédure administrative de validation des acquis de l'expérience.
- Répondre aux importants besoins en formation encore non couverts : développer la formation initiale en s'appuyant notamment sur l'apprentissage ; harmoniser les diplômes de l'aide à domicile ; placer la priorité sur la formation du personnel d'encadrement des intervenants à domicile ; développer cette catégorie d'employés.
- Favoriser la polyvalence des intervenants et des organismes d'offre. »

2) « Rendre plus attractives les conditions de travail des services à la personne :

- Abaisser les seuils de cotisation requis pour l'acquisition des droits sociaux.
- Lutter contre le temps partiel non choisi : développer le travail salarié à temps partagé, autoriser des groupements d'employeurs dans le secteur des services à la personne.
- Accroître la prévisibilité de l'emploi du temps.
- Enrichir les tâches et les emplois. Donner des perspectives de progression professionnelle. »

Catalogue de bonnes intentions ? « Rien ou presque », juge sévèrement Michèle Debonneuil. Hormis l'abaissement des seuils de cotisation, la « décision » relative aux SAP est en effet assez vague quant au moyen pour les pouvoirs publics de soutenir l'effort demandé.

Le rapport Attali propose toutefois, ailleurs (« décision 33 »), de « créer une agence de service aux petites entreprises de moins de vingt salariés » qui aurait une « mission d'assistance des microentreprises » dans leur développement, « notamment dans les secteurs d'avenir que sont le e-commerce et les entreprises de services à la personne ». Et le chapitre « Encourager un Etat stratège et efficient », qui énonce « dix nouveaux programmes majeurs d'e-administration visant à dégager au total 15 milliards d'euros d'économies par an pour l'État » (« décision 46 »), revient sur la question des SAP avec une mesure précise : la « dématérialisation du chèque emploi service universel ».

F. E.

Comment rendre attrayants des métiers qu'on aurait appelés autrefois « domestiques », dans un pays où être au service de quelqu'un est considéré comme plus ou moins humiliant ?

M. D. : Il faut sortir de la « domesticité ». La personne n'est plus employée de madame Michu mais d'Axa, d'Acadomia....

Le travail au noir est-il amené à se tarir ?

M. D. : Je l'espère, car le travail au noir sera toujours de la domesticité et de l'exploitation.

En quoi l'expérience américaine permet-elle de tirer des leçons pour la France ?

M. D. : Les Etats-Unis sont partis de petits boulots et commencent aujourd'hui à récolter les fruits, puisque les services y sont aussi productifs que les biens, grâce aux TIC. On sait que si la France avait le même taux d'emploi que les Etats-Unis dans le secteur du commerce et de la restauration, cela suffirait pour retrouver le plein emploi. N'en tirons pas pour autant la conclusion sommaire qu'« il n'y a qu'à faire comme aux Etats-Unis ».

Les SAP intéressent les sociétés d'assurances, les banques... Pourquoi la grande distribution a-t-elle tardé à entrer sur ce nouveau marché, même si aujourd'hui Monoprix, Carrefour ou Auchan lancent des propositions ?

M. D. : Il y a dix ans, la grande distribution n'était pas mûre. Les assureurs (Axa) et les hôteliers (Accor) ont compris plus rapidement les enjeux. Demain, qui

va distribuer les services à la personne ? Rien n'est aujourd'hui écrit.

Vous êtes au nombre des quarante-deux membres de la Commission pour la libération de la croissance française, présidée par Jacques Attali. Qu'est-ce que le rapport propose pour dynamiser les services à la personne ?

M. D. : Rien ou presque, n'était la décision 114 : améliorer la formation et les parcours professionnels et rendre plus attractives les conditions de travail.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1. Economiste, membre du conseil d'administration de l'Agence nationale des services à la personne (ANSP) et du Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, Michèle Debonneuil, est auteur de *L'Espoir économique*, Bourin Editeur, 2007, et coauteur du rapport *Productivité et emploi dans le tertiaire* (Conseil d'analyse économique, Documentation française, 2004). Elle a été à l'origine du plan Borloo.

2. Le chèque emploi service universel peut s'utiliser dans une relation de gré à gré autant qu'en rémunération d'un service préfinancé ou d'une entreprise mandataire. Il est soit « bancaire », soit « préfinancé » (par une entreprise ou un organisme social, comme un titre restaurant). Dans les deux cas, il comprend un volet pour rémunérer le salarié, qui l'encaisse comme un chèque ordinaire (Cesu bancaire) ou auprès du Centre de remboursement du Cesu (Cesu préfinancé), et un volet pour déclarer les heures ouvrées au Centre national du Cesu, qui prélève les cotisations sociales.



La marque, point de passage obligé

Sur fond de déblocages culturels, les tendances démographiques et sociologiques rendent possible le développement des services à la personne. Le succès des entreprises repose sur la création de marques et sur leur taille.

Entretien avec Jacques Manardo, président de la Fédération des entreprises de services à la personne (FESP)

Nommé président du Syndicat des entreprises de services à la personne en février 2006, vous avez transformé le syndicat en fédération. De quelle nouvelle ambition ce changement témoigne-t-il ?

Jacques Manardo : La loi Borloo fait en 2006 la synthèse de tout ce qui été entrepris depuis quelques années pour promouvoir les services à la personne. Elle ajoute le concept d'enseignes, et un *u* au chèque emploi service : les entreprises vont pouvoir l'abonder,

grâce aux sociétés financières émettrices de Cesu. Une fédération est créée en avril 2006, avec trois collègues : les entreprises de services à la personne (ex-syndicat), au nombre de deux cents aujourd'hui (Acadomia, Viadom...), les émetteurs de Cesu (Axa, Accor, Sodexo, La Poste) et les enseignes (La Poste, Accor, Caisses d'épargne, Crédit agricole, A Plus). La Fédération a élaboré en 2007 un plan d'action commun pour promouvoir l'intérêt collectif des trois catégories d'acteurs, en symbiose avec l'Agence nationale des services à la personne (ANSP). Notre ambition est de développer une convention collective avec les syndicats, un programme de formation, des standards de qualité. Toutes ces mesures concourent à professionnaliser le secteur.

Comment expliquer le retard des services à la personne en France, par rapport à d'autres pays comme les Etats-Unis ? La loi Borloo permet-elle de le combler ?

J. M. : Notre retard s'explique pour des raisons culturelles, sociologiques. Les Français ont une réticence à payer le service, car dans la morale catholique servir son prochain se fait gratuitement, et dans la pensée dominante l'argent n'est pas propre. Ajoutons la gratuité de l'école et de l'hôpital, la question fuse : pourquoi payer ? Parallèlement, le travail au noir est singulièrement développé. Depuis 1990, les gouvernements ont pris des mesures pour aider le consommateur français à changer de mentalité. Que faire sinon lui donner des avantages pour payer moins cher ? Première mesure en 1990 : la réduction d'impôt pour l'emploi direct de salariés à domicile, étendue au système associatif. En 1996, les entreprises obtiennent le droit de transférer la réduction d'impôt à leurs clients. La TVA passe à 5,5 % en 2000, le crédit d'impôt famille permet aux entreprises d'offrir à leurs salariés, en 2004, des services de garde d'enfant. La loi Borloo donne aux entreprises la même réduction de charges sociales employeur que celle jusqu'alors accordée aux associations. Elle crée également le Cesu, qui a beaucoup de difficulté à démarrer dans les entreprises, car, faussement présenté comme un avantage fiscal, il est prélevé dans le même crédit d'impôt famille créé en 2004. Il devient une niche fiscale pour les petits entrepreneurs.

A combien d'emplois évaluez-vous le gisement dans les SAP ?

J. M. : Si on arrive à redorer le blason du mot « service », et si on incite les jeunes à quitter le RMI, le gisement est colossal. En 2006, les services à la personne ont créé un emploi sur cinq. Le service à la personne répond à des tendances profondes, d'abord de nature démographique. L'allongement de la durée de vie augmente le nombre de personnes dépendantes, mais aussi celui des seniors au pouvoir d'achat élevé. Deuxième phénomène : notre taux de natalité en hausse. Les tendances sont aussi sociologiques : la féminisation de l'emploi conduit les femmes dont l'emploi du temps est particulièrement chargé à recourir aux services. Reste un problème de taille : le recrutement. Aussi a-t-on réussi à inscrire les services à la personne sur la liste des métiers qui peuvent importer de la main-d'œuvre des nouveaux Etats de l'UE.

La demande doit-elle être subventionnée ?

J. M. : Contrairement aux idées reçues, les incitations fiscales ne créent pas le marché, il est porté par un énorme besoin sociétal de services. Comme le prouve le succès de Viadom (trois mille coiffeuses à domicile), en dépit du lobbying des salons de coiffure qui

a conduit à radier la société de la liste de celles qui bénéficient des avantages fiscaux. Il est nécessaire de s'interroger sur le positionnement du service dans le panier de la ménagère. On observe que sa part augmente, une croissance justifiée par la quête d'un équilibre de vie aussi bien à domicile que sur le lieu de travail.

Quels sont les SAP marchands appelés à se développer le plus ?

J. M. : Aujourd'hui, le plus gros marché (50 % du chiffre d'affaires) est celui du soutien scolaire. La deuxième demande concerne l'entretien de la maison (25 %), puis vient l'aide aux personnes âgées (20 %), le reste réunissant assistance informatique, garde d'enfant ou jardinage. Mais les services hors domicile, sur le lieu de travail (crèche, conciergerie) se développent très vite.

Peut-on dire que le secteur quaternaire est un secteur économique à part entière ?

Espérance de vie, nombre de seniors à bon pouvoir d'achat et féminisation de l'emploi soutiennent la demande de services.

J. M. : Oui, bien sûr. Pour recruter, former et croître, il faut gagner de l'argent. Pour cela, il faut une véritable industrie, car c'est par la taille que l'on acquiert des méthodes et des outils. Comme il faut conserver le côté méticuleux, donc onéreux, du service. Le prix d'entrée dans la profession est donc très élevé, mais cela n'empêche pas l'émergence de vrais acteurs économiques. Nous nous engageons dans la phase de rapprochement et de diversification des services rendus, pour rentabiliser le coût très élevé de la plate-forme technique. Dans cinq à dix ans, des géants vont apparaître, comme il en existe dans d'autres pays.

Quel rôle jouent les émetteurs et les enseignes ?

« Les enseignes, dont le métier est d'être des courtiers, n'ont pas encore toutes trouvé leur modèle économique, elles sont donc en surnombre. »

J. M. : Les émetteurs de Cesu jouent le rôle important de facilitateurs du financement. Les enseignes, dont le métier est d'être des courtiers, n'ont pas encore toutes trouvé leur modèle économique, elles sont donc en surnombre. Le service à la personne est antinomique avec la marque blanche et l'anonymat des enseignes.

La stratégie des entreprises qui rencontrent le succès est de garantir une certaine continuité dans le service avec des gens bien formés, ce que ne peut garantir la seule enseigne. Le vrai problème de la profession n'est pas tant le commercial que l'accès à la ressource formée. Les enseignes ont donc beaucoup plus de difficulté à honorer leur promesse commerciale, faute de ressources humaines.

Des marques apparaissent, comme Acadomia, A Domicile Services, To Do Today... Le concept de marque est-il le point de passage obligé pour rassurer les consommateurs de SAP ?

J. M. : La valeur d'une entreprise de service, c'est la réputation de sa marque. Le service est par essence impalpable, intangible, aussi le consommateur a-t-il besoin d'être rassuré par la marque. Acadomia a été le premier à comprendre l'enjeu, en créant sa marque et en communiquant massivement. Seule la qualité est génératrice de différenciation. L'avenir de la profession passe d'abord et essentiellement par les marques.

L'offre de services n'est-elle pas encore trop peu visible car trop atomisée ?

J. M. : Oui, il y a trop d'acteurs qui ont sous-estimé le coût d'entrée, et l'offre n'est pas assez visible car il n'y a pas assez de marques. Après l'ère de la diversification, nous allons assister à celle du regroupement. Comme les banques ne prêtent pas et que les fonds d'investissement ne sont pas intéressés par les services, la solution passe par la taille, donc la fusion.

L'offre de formation aux métiers des SAP vous paraît-elle suffisante ? La professionnalisation est-elle en bonne voie ?

Convention collective, certification, formation continue et... marques : les quatre outils de la professionnalisation.

J. M. : Elle est insuffisante, mais la professionnalisation est sur le bon chemin. Un accord avec les syndicats (quatre sur cinq) concernant la convention collective des services à la personne et son périmètre vient d'être signé. Deuxième outil : les normes de certification des entreprises ont été revues à la hausse. Troisième outil : la formation continue, financée par un organisme paritaire de collecte, a été mise en place. Dernier outil de professionnalisation : la marque.

Dans quelle mesure la grande distribution commence-t-elle à s'intéresser aux SAP ?

J. M. : De par sa capacité à capter ses clients, la grande distribution s'y intéresse de deux manières. Le service après-vente peut devenir un service à la personne, il bénéficie de la marque et de la puissance commerciale. En revanche, les hypermarchés n'ont pas encore trouvé le modèle économique pérenne.

La Commission Attali propose-t-elle des mesures concrètes ?

J. M. : Elle reconnaît que les services à la personne constituent un vrai secteur.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Un pari sur la confiance

Marque de réseau organisée autour de la relation client, A Domicile Services a fait de la professionnalisation des services à la personne le moyen d'un changement de modèle : de la relation de gré à gré à celle fondée sur une prestation productrice de richesse, bien que dans une économie qui reste « de redistribution » plus que « de marché ».

Entretien avec Michel Gaté, président d'A Domicile Services¹

Quelle est la vocation de la société A Domicile Services ?

Michel Gaté : Les services à la personne, c'est d'abord une histoire de femmes : parce qu'elles connaissent les besoins de la famille et qu'elles organisent la qualité de vie à domicile, parce qu'elles savent que trouver un service fiable, professionnel et personnalisé n'est pas facile. A Domicile Services, créée en 2007, est avant tout une marque de confiance, une marque de référence de la qualité d'un service individualisé et professionnel. Elle est la marque de la relation client des

services à la personne. C'est un réseau d'entreprises de services qui a vocation à offrir des prestations de qualité aux salariés bénéficiaires de Cesu. Enseigne nationale, ouverte et transversale, elle construit son développement à partir de la proximité, des besoins comme de l'offre. A Domicile Services rassemble des producteurs de services, des entreprises, des associations, mutuelles ou organismes publics, qu'elle labellise en fonction du respect de sa charte de qualité. La priorité est accordée à la professionnalisation des emplois, notamment à l'engagement des prestataires labellisés à mettre en place un parcours personnalisé de professionnalisation. S'adressant aux entreprises et aux collectivités, A Domicile Services les conseille dans la diffusion du Cesu, de façon à faciliter l'accès de leurs salariés aux services dont ils ont besoin. Enfin, A Domicile Services s'appuie, dans chaque département, sur ses « Espace de services à la personne à domicile » (« Esperad »), pour structurer son offre de services et développer la professionnalisation.

Le plan Borloo (2005) visait la création de 500 000 postes en trois ans. L'objectif est-il atteint ?

M. G. : Le Plan Borloo a pris son essor en janvier 2006 avec la mise en circulation du Cesu bancaire, et en juillet 2006 avec le lancement du Cesu préfinancé. Il est encore trop tôt pour dresser le bilan en emplois. Néanmoins, il est incontestable que le secteur est créateur d'emplois, si l'on se réfère aux premiers résultats affichés en 2007. Bien entendu, la part de l'emploi créé par le particulier employeur est la plus importante, ce qui est compréhensible compte tenu de l'antériorité de la distribution du chèque emploi service. On peut se féliciter qu'avec ce mouvement le recours au travail au noir soit en nette diminution. Un des objectifs du plan est donc atteint. L'augmentation du temps de travail, dans les structures prestataires, est aussi un indicateur de l'amélioration de la qualité de l'emploi.

Il n'en demeure pas moins que beaucoup reste à faire pour que l'emploi dans le secteur prestataire se développe, que ce soit par la diffusion du Cesu préfinancé ou au regard de la professionnalisation des métiers. Un signe positif est l'engagement de l'Agence nationale des services à la personne (ANSP) dans un programme pluriannuel de développement de la professionnalisation (feuille de route approuvée en décembre 2006). C'est aussi le défi d'A Domicile Services de conjuguer l'organisation d'une offre professionnelle de services et la qualification des personnels. C'est une raison du programme mené en partenariat avec le mouvement Retravailler, pour orienter et recruter les personnes désireuses de travailler dans ce secteur professionnel, en lien avec le service public de l'emploi. En accompagnant, dans le cadre des Esperad, les organismes prestataires qu'elle labellise, A Domicile Services veut favoriser une meilleure gestion des ressources humaines, en mutualisant la fonction employeur (création de groupements départementaux d'employeurs). Et en offrant une diversité de services, donc une grande amplitude d'interventions, A Domicile Services a enfin l'objectif d'améliorer la situation des personnels salariés, en leur permettant d'atteindre plus rapidement le temps partiel choisi.

Peut-on industrialiser les services à la personne ?

M. G. : A Domicile Services a construit son modèle économique de développement autour de cet enjeu. Il ne s'agit pas d'industrialiser la prestation de service, la production en elle-même, mais de rationaliser l'appui, les procédés de production et de gestion du service, d'apporter une réelle valeur ajoutée à sa qualité. Nous utilisons les NTIC de façon à optimiser la chaîne de

traitement et d'accompagnement du service (télégestion, aide à la facturation, suivi individualisé de la prestation, etc.). Autre pari : nous impliquons le client dans la relation (carte personnalisée, accès privilégié au service, suivi de l'interface client par portail électronique, etc.). Nous facilitons l'accès au Cesu en simplifiant la distribution et le paiement (dématérialisation, billettique, suivi de gestion sur Internet pour le client grand compte, etc.). Enfin, nous nous appuyons sur un centre d'appel performant qui fait de la relation client sa plus-value sociale.

Comment concilier la qualité et la baisse des coûts associée à l'industrialisation ? Existe-il une élasticité de la demande par rapport au prix ?

M. G. : Les services à la personne, comme tout service à forte dimension relationnelle, ont un coût, donc un vrai prix justifié par la valeur ajoutée de l'offre de service. Le volume d'activité est plus déterminant que la qualité de la prestation, dans la mesure où, quelle que soit l'activité rendue, la qualité doit être un objectif prioritaire. La question économique essentielle est donc celle de l'accès au service, qui reste difficile pour beaucoup de gens, en matière d'information et de disposition à accepter une personne inconnue chez soi. La qualité est autant dans l'accès à une information de qualité, dans la prestation elle-même et dans la proximité de l'accompagnement. Aussi est-il difficile d'évoquer une élasticité de la demande par rapport au prix.

Quels sont les nouveaux services à la personne appelés au développement le plus dynamique ?

M. G. : Il n'existe pas de nouveaux services en tant que tels. Plus que la création de services ou de services innovants, c'est le volume des clients servis qui portera le marché. Le développement des SAP passe par la massification de la demande. Les enjeux sont l'accès au service et la capacité des producteurs de services à répondre à une demande qui peut connaître une augmentation exponentielle (par exemple pour le soutien scolaire ou l'assistance informatique). Par ailleurs, les publics priment les services, le développement des SAP repose autant sur la capacité à répondre aux besoins de publics nouveaux que sur de nouveaux services. Compte tenu de notre système de protection sociale, les services relationnels d'aide à aux personnes dépendantes vont au premier chef porter le développement du marché.

Les activités concernées ne relèvent-elles pas de logiques économiques différentes ?

M. G. : On peut en effet distinguer trois logiques propres à la nature des services, selon qu'il s'agit de services aux entreprises (services rendus aux salariés par une conciergerie d'entreprise...), de services proposés au grand public ou de services aux services (formation, aide à la création d'activités, mutualisation des ressources internes des organismes producteurs...). Le principal élément différenciant repose sur la distinction entre le mode prestataire de l'intervention, qui doit être soutenu et encouragé, et l'emploi direct de gré à gré proposé par le particulier employeur. La diffusion du Cesu préfinancé et toute mesure pouvant faciliter son déploiement sont à favoriser. La richesse économique se crée dans le cadre de l'activité prestataire et dépend de la capacité des entreprises à créer de la valeur autour de la solvabilité de la demande (Cesu) et de la structuration d'une offre professionnelle et de qualité (productivité du service et qualification des intervenants).

La représentation de ces métiers, pour une grande majorité, a une forte connotation féminine (la bonne et la nounou) : comment l'emploi marchand évolue-t-il sous le critère de la répartition par sexes ?

M. G. : Les services à la personne sont rendus quasi exclusivement par les femmes et principalement pour les femmes. Ce qui compte n'est pas tant le genre du métier que le professionnalisme de la personne qui l'exerce. L'image du secteur encore parfois négative n'est pas celle de l'emploi féminin, mais celle de la domesticité, qui a véhiculé – et continue parfois à le faire – une image dépréciée d'emplois non seulement de bonne ou de nounou, mais aussi de majordome ou de chauffeur de maître. Les métiers de SAP qui se développent sont de plus en plus exercés par des hommes (informatique, espaces verts, etc.), et c'est la compétence ou le savoir-faire qui connote alors le service.

Comment rendre ces métiers attrayants, dans un pays où être au service de quelqu'un est considéré comme plus ou moins humiliant ?

M. G. : Être au service de quelqu'un renvoie à un état social et professionnel dévalorisant. Il s'agit plutôt de rendre service, dans le cadre d'une relation qui équivaut à une relation client. Professionnalisme, qualification, formation, rémunération, sont les conditions d'attractivité des emplois de ce secteur, qui doivent devenir de vrais métiers. C'est en tout cas la conviction d'A Domicile Services, qui demande aux organismes prestataires

qu'elle labellise de s'engager dans l'application de conventions collectives qui garantissent un emploi de qualité et durable. L'attrait des métiers de services à la personne est aussi à valoriser en établissant des passerelles (par la valorisation des acquis de l'expérience) vers d'autres métiers de service à forte dimension relationnelle.

Les SAP peuvent-ils accroître la productivité de notre économie, alors qu'ils restent associés à une image négative en termes de productivité (le coiffeur cher à Jean Fourastié) ?

M. G. : Les SAP se situent dans une économie marchande sans marché. La part importante des dépenses sociales et des budgets d'action sociale des collectivités territoriales est un facteur à prendre en considération pour apprécier la dimension macroéconomique de ce secteur. De plus, la mise en œuvre du plan Borloo, et les mesures de soutien à la demande et à l'offre représentent un tel coût pour la nation en termes

de dépenses publiques que certains ont pu parler d'une économie subventionnée. Nous sommes plus dans une économie de redistribution que dans la productivité d'une économie de marché, par absence de réel marché. Pour le moment.

Pour autant, des segments d'activité dynamiques peuvent contribuer, dans une économie mixte, à l'offre de services à forte valeur ajoutée et au développement de secteurs compétitifs (services à la personne qui renforcent l'attractivité d'une entreprise). Enfin, pour mesurer la productivité des services à la personne, il importe de prendre en compte la création de lien (l'environnement et la qualité de vie) autant que la production de bien (la prestation de service). Ce que Christine Lagarde, ministre de l'Économie, a elle-même qualifié de « bonheur 2.0 ».

Comment se structure une offre balkanisée en une multitude d'acteurs ?

M. G. : C'est un des enjeux majeurs de la réussite du secteur des SAP. Et c'est le rôle des « enseignes ». En promouvant une stratégie de marque globale, A Domicile Services a défini sa stratégie à partir de filiales de proximité : à la fois vitrines de l'offre de services, boutiques de promotion de la marque et espaces d'accueil du client, nos Esperad structurent en réseau une marque présente dans la production, la distribution et la consommation des services à la personne. Il s'agit à la fois d'accueillir les organismes prestataires agréés

« Les services à la personne sont rendus quasi exclusivement par les femmes et principalement pour les femmes, mais les métiers de SAP qui se développent sont de plus en plus exercés par des hommes. »

« Pour mesurer la productivité des services à la personne, il importe de prendre en compte la création de lien autant que la production de bien. »

et d'accompagner les créateurs d'entreprises et les porteurs de projets, par une politique de labellisation qui met en avant l'effet levier de la marque.

■ *Les SAP sont-ils un vrai secteur concurrentiel ?*

M. G. : Non. Il y a de la concurrence entre les opérateurs, mais dans la mesure où le marché n'est qu'émergent, il n'y a pas de secteur concurrentiel à proprement parler. De plus, nous sommes dans un secteur fortement encadré (agrément simple ou de qualité, par exemple). Plus il y aura d'opérateurs, plus le secteur se structurera. Il s'agit de passer de l'emploi direct de gré à gré (des salariés fictifs d'entreprises virtuelles) à un véritable marché d'entreprises de services à la personne fondé sur le mode prestataire. Le développement du secteur est encore trop étroit pour qu'une concurrence soit souhaitable, dans une économie qui demeure fortement subventionnée.

■ *Les associations ne font-elles pas pression pour maintenir des barrières à l'entrée d'acteurs privés ?*

M. G. : Cette vision des choses est dépassée. C'est l'un des mérites du plan Borloo et de l'ANSP d'avoir réuni les conditions favorables pour que les divers acteurs du secteur puissent y intervenir en fonction de leurs spécificités. Ce n'est pas le statut d'association ou d'entreprise commerciale qui fait la différence. Le monde associatif et les entreprises ont les mêmes intérêts objectifs à ce que ce secteur se professionnalise et s'organise. Les deux mondes sont solidaires et complémentaires. A Domicile Services, qui défend l'organisation en réseau d'entreprises sociales de services à la personne, a vocation à labelliser des associations, des entreprises, des coopératives, des structures mutualistes ou des organismes publics. C'est la complémentarité dans la proximité du territoire qui est recherchée, de façon à répondre au mieux à l'hétérogénéité des besoins.

■ *La marchandisation de l'offre de services réduit-elle la part de marché des associations ?*

M. G. : Bien au contraire, les SAP représentent une formidable opportunité pour les associations d'élargir leurs capacités d'intervention. C'est aussi une occasion pour elles de valoriser leur savoir-faire et leur expérience de la relation de service, en matière tant de connaissance des situations relationnelles que d'exercice des métiers. Elles doivent mettre plus en exergue leur capacité à s'adapter à des enjeux de développement local, car elles sont depuis longtemps impliquées dans les politiques de territoires, et elles ont démontré leur volonté à construire des partenariats pérennes.

Les associations ont une part dominante dans les organismes prestataires relevant de l'agrément qualité (publics vulnérables), qui bénéficient d'un véritable capital de confiance et d'une capacité à fidéliser sur le long terme.

■ *Quel rôle les enseignes de distribution de services comme la vôtre peuvent-elles jouer pour tirer le marché vers le haut ?*

M. G. : A Domicile Services ne se définit pas réellement comme une enseigne, et encore moins comme une enseigne de distribution de services. Positionnée avant tout comme une marque, elle intervient dans l'ensemble de la chaîne de valeur, en matière de production, de distribution et de consommation de services, dans le cadre d'un réseau d'entreprises sociales. Elle intervient aussi dans la professionnalisation des organismes prestataires et dans la qualification des personnels d'intervention. Organisée autour de la relation client, la marque A Domicile Services affiche ses engagements auprès des personnes bénéficiaires des services et optimise les modes d'accès au service. Il s'agit bien de tirer vers le haut le secteur des SAP, en valorisant le professionnalisme et la qualité, tout en assumant des engagements en termes de respect du salarié, de ses choix et de ses modes de vie. Les enseignes doivent devenir, selon moi, des incubateurs de marques.

■ *Les normes Afnor et Adessa (premier label de qualité, créé en 2005) sont-elles suffisantes dans la démarche qualité ?*

« Ce n'est pas le statut d'association ou d'entreprise commerciale qui fait la différence. Le monde associatif et les entreprises ont les mêmes intérêts objectifs. »

M. G. : Il faut bien distinguer la norme Afnor des services à la personne à domicile et les chartes de qualité des réseaux, comme celui de la fédération Adessa. A Domicile Services a mis en place une procédure qui ne se limite pas à la normalisation de la qualité de la prestation, mais qui intègre la professionnalisation de la structure prestataire porteuse du service et la qualification des emplois et métiers. Il s'agit d'un référentiel propre à son réseau d'entreprises sociales de SAP, qui prend son sens dans les valeurs de l'économie sociale et dans la volonté de ses partenaires d'entreprendre autrement.

Propos recueillis par Jean Watin-Angouard

1. Réseau national d'entreprises sociales de services à la personne. Michel Gaté est directeur général d'A Domicile Fédération nationale, principale organisation associative de services d'aide aux familles et de soins à la personne (250 structures, 12 000 personnes) ; il est vice-président de l'Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (Usgeres), vice-président du Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (Ceges) et membre du Conseil supérieur de l'économie sociale.



Shopi...ng services en centre-ville

Avec ses 577 magasins, le réseau de proximité du groupe Carrefour est la première enseigne de distribution à dominante alimentaire à proposer une offre nationale dans l'univers des services à la personne.

Entretien avec Béatrice Boussard, directrice stratégie et commerce de Carrefour Proximité

Qu'est-ce qui a conduit Shopi à s'impliquer dans l'intermédiation des SAP, et depuis quand ?

Béatrice Boussard : Nos 3 500 commerces de proximité (Shopi, Marché Plus, 8 à Huit, Proxi) sont fortement impliqués dans le tissu local, avec une clientèle essentiellement de quartier. Chaque jour, des clients consultent nos panneaux de petites annonces locales, pour trouver des solutions à leurs problèmes quotidiens. Le marché des SAP est un marché de masse en phase avec le profil de notre clientèle (actifs urbains, seniors notamment), où la distribution peut jouer un rôle important pour structurer et promouvoir l'offre de manière efficace, notamment par la connaissance du client.

Qu'en attendez-vous ?

B. B. : Nous avons des objectifs d'image et de différenciation. En favorisant de manière innovante l'accès aux services à la personne, nous souhaitons renforcer notre image de magasins porteurs de solutions, pour nos clients actuels ou futurs, en zones tant urbaines que rurales, et incarner concrètement notre promesse : « Shopi, le plein d'attentions ». Nous souhaitons également contribuer au développement d'emplois dans les services à la personne et aider au bien-être de nos clients, notamment en participant au maintien à domicile des personnes âgées.

Nous avons aussi pour objectif de différencier notre programme de fidélité, grâce à des items de vie pratique cohérents avec notre positionnement. Enfin, nous entendons construire les règles d'un modèle économique, et faire notre apprentissage marketing sur ce marché neuf, en touchant directement le client final. Nous voulons aider à structurer ce marché, en cautionnant une offre simple et de qualité et en imaginant un plan d'action fort associant nos marques et nos expertises.

Que proposez-vous à vos clients ?

B. B. : Grâce à la carte de fidélité Shopi, nous proposons un abonnement gratuit d'un an à une plate-forme

téléphonique de mise en relation avec des prestataires référencés pour vingt services (entretien de la maison, famille, dépendance...), un numéro d'appel spécifique, un code client, un accueil personnalisé. Un conseiller organise la mise en relation auprès du prestataire référencé correspondant le mieux à la demande, un suivi de satisfaction est réalisé dans les dix jours suivant le début de la prestation.

Pourquoi le choix de Fourmi verte (NDLR : l'une des seize enseignes qui sélectionnent les prestataires) ?

B. B. : L'appel d'offres avait été remis à quatre opérateurs. La sélection s'est opérée en faveur de Fourmi Verte pour les raisons suivantes : cette enseigne dispose d'une plate-forme et d'un maillage déjà opérationnels, elle bénéficie du savoir-faire, humain et technique, de l'assistance, elle négocie des accords cadres avec les plus importants réseaux associatifs et privés, pour densifier son maillage géographique et son activité. Enfin, elle a clairement défini un modèle économique pour les réseaux prestataires, gage de pérennité.

Le plan Borloo et la loi de 2005 qui a, entre autres, instauré le Cesu ont-ils été des facteurs déterminants pour l'implication de Shopi ?

B. B. : Oui, en rendant abordables les prestations, grâce aux incitations fiscales : via le Cesu et les aides fiscales aux entreprises, les deux tiers des coûts sont supportés par l'Etat. Et en favorisant l'émergence des enseignes, guichets uniques multimétiers et nationaux. La loi Borloo fait passer d'une consommation occasionnelle de services à une assistance permanente, professionnalisée et rentable pour les acteurs. Elle structure l'offre et promeut l'émergence de normes de qualité.

L'ambition de Carrefour Proximité se limite-t-elle à la mise en relation de vos consommateurs et des enseignes spécialisées dans l'intermédiation de services ?

B. B. : Non. Pour Carrefour Proximité, le projet, depuis le début, est à terme de nous permettre de « parler et vendre autrement », selon une logique « vos problèmes, nos solutions » associant produits et services.

Parmi les 850 000 détenteurs actifs de la carte de fidélité Shopi, quels sont les utilisateurs privilégiés des services à la personne ? Le référencement de ces services a-t-il exercé un effet sur le nombre de détenteurs de la carte ?

B. B. : Une enquête réalisée à la sortie des magasins montre que Shopi est légitime pour proposer l'accès à des services à la personne : 87,9 % des clients jugent le principe de Shopi Services intéressant. Pour 83%,

Un axe de conquête pour les GMS

Son rôle est encore discret sur le marché des SAP, mais la grande distribution y arrive avec sans doute plus d'ambition que le remplacement du traditionnel panneau de liège à l'entrée des magasins pour les petites annonces. Carrefour a été le premier à déployer une offre de mise en relation entre les chalandes de ses magasins et les enseignes de services à la personne, mais il n'est plus le seul. Monoprix s'est allié avec l'enseigne Adom pour proposer des SAP à ses clients, et Auchan se prépare à « réenchanter l'hypermarché » par la vente de services à domicile, en partenariat avec l'enseigne Domiserve.

Si le modèle économique de ce type de relation B2B est « confidentiel », ainsi que nous l'a indiqué Béatrice Boussard, l'offre proposée au consommateur traduit la force de pénétration que représente la grande distribution à dominante alimentaire pour les nouvelles enseignes de services : les rabais consentis à l'utilisateur final avoisinent souvent 10 %.

A terme, la grande distribution pourrait-elle envisager d'être plus directement impliquée dans le secteur, et distribuer des SGC (« services de grande consommation ») sous ses marques propres, comme elle le fait déjà dans le voyage, l'assurance ou la téléphonie, etc. ? Confidentiel.

F. E.

Shopi cherche concrètement à proposer des attentions spécifiques. La mise en relation et la garantie de qualité sont perçues comme une innovation, pouvant concerner tout le monde. Deuxième enseignement : nos utilisateurs sont essentiellement des actifs, pour des prestations plutôt tournées sur le domicile : ménage-repassage et jardinage notamment. Nos clients seniors ont été également très sensibles à la démarche.

■ *Les autres enseignes du groupe Carrefour ont-elles vocation à proposer une offre de services à la personne ?*

B. B. : Champion propose une offre Fourmi verte similaire à la nôtre depuis le quatrième trimestre 2007. Nos projets pour 2008 sont à l'étude et donc confidentiels.

■ *Quels seraient les freins à une plus grande implication ?*

B. B. : L'absence de modèle économique, due à une absence de valorisation par nos clients de l'intermédiation, et la mise en cause des avantages fiscaux pour les ménages (retour vers un marché souterrain).

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Academia, un cas... d'école

Précurseur dans l'univers des services à la personne par la création d'une marque, Academia s'est singularisée en professionnalisant un métier et en devenant une référence quasi générique, dans le soutien scolaire à domicile.

Entretien avec Philippe Coléon, directeur général d'Academia

■ *La société Academia peut-elle être considérée comme un précurseur en matière de services à la personne ?*

Philippe Coléon : En matière de soutien scolaire, non, puisque ces services existent depuis longtemps, particulièrement dans le domaine des cours particuliers. Précurseur, Academia l'est dans la professionnalisation des métiers de services à la personne. Elle l'est également sur le plan du modèle économique et du modèle mandataire. Avec Academia, la notion de « petit cours » a cédé la place à celle plus noble de « soutien scolaire », avec la création d'un vrai métier. Si le marché est encore massivement caractérisé par le gré à gré et le travail au

noir, Academia a légalisé l'activité de cours particuliers. Ce modèle peut être duplicable dans d'autres services à la personne.

■ *Comment ce modèle a-t-il été possible ? La loi Borloo l'a-t-elle changé ?*

P. C. : Trois éléments l'ont rendu possible. D'abord, le modèle mandataire, réglementé depuis cinq ans : nous travaillons avec 25 000 enseignants, mais nous n'avons pas 25 000 salariés. La famille nous mandate pour lui trouver un enseignant et gérer, pour son compte, sa relation avec cette personne, qui peut avoir plusieurs employeurs. Deuxième élément : la réduction d'impôt permet de rendre moins intéressant le travail au noir et plus compétitive l'offre d'Academia. Troisième élément : la valeur ajoutée d'Academia. La loi Borloo a établi les règles du jeu et a donné aux consommateurs la possibilité de choisir, en réglant, avec le Cesu, une entreprise ou l'intervenant direct. L'effet néfaste de la loi Borloo est la création prématurée de douze plates-formes de

services à la personne (ou « enseignes »), car on ne crée pas une grande distribution quand les entreprises ou les produits n'existent pas encore. Aujourd'hui, l'offre est encore pauvre et mal identifiée.

Etes-vous référencés par les enseignes qui référencent les prestataires ?

P. C. : Nous ne le souhaitons pas et nous pouvons nous en passer, grâce à notre marque, créée en septembre 1997. Elle nous protège de l'obligation de passer par ces plates-formes.

Nous avons été les premiers à créer une marque dans le secteur des services à la personne, et de plus dans un domaine très sensible, l'éducation et l'enfance.

Comment avez-vous construit votre marque ?

P. C. : Dès le départ, notre choix fut de dire qu'on ne vendait pas du « service » mais de la « réussite scolaire ». Deuxième atout : l'implantation progressive d'un réseau national, pour avoir une taille significative et des normes de qualité drastiques. Enfin, il y a eu la communication, même si notre premier média demeure le bouche-à-oreille. Objectif : devenir le référent du secteur et créer des barrières élevées à l'entrée.

« Notre marque nous protège de l'obligation de passer par les plates-formes. »

Signe de son succès, Acadomia est presque devenue une marque générique

Avec Acadomia Junior, Acadomia devient-elle une marque ombrelle ?

P. C. : Le groupe Acadomia a une stratégie verticale et horizontale. Le savoir-faire dans l'organisation du service à la personne peut être décliné dans d'autres métiers, comme le prouve notre marque Shiva, tournée vers la maison (garde d'enfants jusqu'à trois ans, ménage, repassage), mais aussi Acadomia Junior (éducatif). Nous avons mutualisé nos outils et nos savoir-faire, et en fonction des besoins du client, nous l'orientons vers telle ou telle marque.

Le marché du soutien scolaire pourrait-il, demain, intéresser la grande distribution ?

P. C. : Personne, au sein de la distribution, n'a encore trouvé la clé. Quelle est la légitimité des grandes enseignes et avec quelle marque vont-elles attirer les consommateurs ?

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Le quaternaire, un gisement d'emplois durables

Les acteurs des services à la personne ont, depuis 2005, leur parlement. L'Agence nationale des services à la personne entend donner ses lettres de noblesse à un secteur qui doit passer de la logique du gré à gré à celle de la prestation, ce qui suppose des arbitrages dans les dépenses de consommation.

Entretien avec Bruno Arbouet, directeur général de l'Agence nationale des services à la personne (ANSP)

Quelles sont les missions de l'Agence nationale des services à la personne (ANSP), créée par la loi du 26 juillet 2005 dans le cadre du plan Borloo ?

Bruno Arbouet : L'objectif fut de passer d'une situation où dix-huit ministères étaient impliqués dans les SAP à un seul interlocuteur capable de piloter le secteur. Avec ses quarante-huit personnalités représentant, au conseil d'administration, les partenaires et les acteurs concernés, l'Agence est un peu le parlement du secteur. Elle a pour missions le développement et

la structuration de l'offre, l'accompagnement de la professionnalisation, l'information et la promotion des services auprès du grand public, la tenue d'un observatoire.

Le plan Borloo de 2005 visait à créer 500 000 postes en trois ans. L'objectif est-il atteint ?

B. A. : Cent vingt mille emplois ont été créés la première année et environ 170 000 en 2007. Nous atteindrons donc les 500 000 fixés par le plan Borloo. On assiste à un doublement du taux de croissance.

A combien évaluez-vous le gisement d'emplois dans le secteur des SAP ?

B. A. : Le champ de développement est considérable, car l'ambition est de permettre à tous les Français d'y accéder. Potentiellement, si chaque ménage consommait deux heures de service par semaine, cela induirait la création de plus d'un million d'emplois.

Les emplois de SAP sont pour la plupart féminins. Comment cette proportion évolue-t-elle ?

B. A. : De deux façons. Le taux de féminisation diminue avec le développement de nouvelles activités, dans les domaines de l'assistance informatique ou du jardinage, activités plus masculines, sans compter l'entretien de la maison, qui attire maintenant les hommes. Deuxième facteur : on n'entre plus dans les services à la personne par défaut mais par choix, et plus jeune, pour – et c'est aussi nouveau – y faire carrière.

Avec des assistantes maternelles dont l'âge moyen a beaucoup augmenté et de souvent très jeunes femmes pour aider le quatrième âge à domicile, le secteur ne présente-t-il pas une affectation des ressources humaines aberrantes, symptôme d'une valorisation professionnelle hors de portée ?

B. A. : L'exemple de la femme de cinquante ans qui, après avoir élevé ses enfants, cherchait un revenu complémentaire dans les services et se satisfaisait d'un temps partiel est révolu. Aujourd'hui, on y entre à dix-huit ans avec une exigence de temps complet. Les carrières y sont possibles car le taux d'encadrement est très élevé, un cadre pour dix personnes, très supérieur à celui de l'industrie.

Quels sont les types de services appelés à se développer ?

B. A. : Sur fond de mutations démographique et sociologique, les services appelés à se développer sont d'abord les services dits classiques, comme la garde d'enfant ou les aides aux personnes âgées. De nouveaux besoins, comme l'entretien de la maison, apparaissent parmi les jeunes ménages biactifs, et des niches se constituent, comme l'informatique. Soulignons que ces nouveaux emplois ne peuvent être délocalisés et qu'ils sont créateurs de lien social.

L'économie « quaternaire » n'est-elle pas surtout une économie de l'offre ? Comment susciter une demande solvable, alors que deux catégories de population ont accès aux services à la personne : les plus aisées et les plus fragiles, soit seulement 18 % des Français ?

B. A. : L'économie du quaternaire se définit comme une économie où l'achat d'un service intègre un bien de consommation : plutôt que d'acheter un aspirateur, on achète du temps d'aspirateur. Notre ambition est que tous les Français, quels que soient leur niveau de revenu et leur lieu de résidence, puissent accéder simplement et à moindre coût aux services, ce qui

suppose des arbitrages dans leur consommation et des changements culturels, chez ceux qui n'ont jamais sous-traité tout ou partie de leur activité domestique.

L'évolution du revenu des ménages est-elle de nature à pouvoir soutenir le développement de SAP valorisés par plus de professionnalisation ?

« Les carrières sont possibles dans le SAP car le taux d'encadrement y est très élevé, un cadre pour dix personnes. »

B. A. : Il y a dix ans, la question du pouvoir d'achat ne s'est pas posée pour les téléphones mobiles. Alors que les revenus n'augmentaient pas de manière singulière, les ménages ont arbitré pour trouver les trente euros par mois et payer le téléphone. Notre conviction est que lorsqu'on a goûté aux services à la personne on ne peut plus s'en passer. Un nouveau besoin apparaît : trouver le ou les services qui rendent la vie plus simple. La professionnalisation des services à la personne est un point de passage obligé, devant les réticences des consommateurs potentiels. Et le développement du Cesu est un vecteur d'accroissement du pouvoir d'achat.

Le Cesu a-t-il réellement contribué à faire émerger l'économie souterraine et à simplifier les démarches administratives ?

B. A. : Grâce au Cesu, le prix du service peut être diminué de trois ou quatre fois : à quatre ou cinq euros de l'heure en prix résiduel, le service devient accessible financièrement. Le coût du service déclaré devient inférieur à celui du travail au noir (dix euros de l'heure).

« L'économie du quaternaire se définit comme une économie où l'achat d'un service intègre un bien de consommation : plutôt que d'acheter un aspirateur, on achète du temps d'aspirateur. »

Compte tenu de la fréquente précarité des emplois, le secteur, sans parler des avantages fiscaux, pourrait-il tenir debout sans l'assurance chômage ?

B. A. : Avec seulement 18 % de Français consommateurs, les SAP ne pouvaient générer que du temps partiel. Le développement de la demande crée non seulement de nouveaux emplois, mais aussi du complément d'emploi pour ceux qui sont au temps partiel.

Comment favoriser le développement de l'offre de services ?

B. A. : Nous sommes passés de 5 000 structures agréées en 2005 à 12 500 aujourd'hui, et l'offre, en forte croissance, concerne aussi bien les formes associatives, les coopératives, les mutuelles que les entreprises privées. L'éventail de l'offre est très divers.

La logique d'industrialisation des services, de la loi du développement des services aux particuliers (1996) jusqu'à la loi Borloo (2005) s'illustre par l'arrivée de l'entreprise mar-

chande, comme Sodexo ou Accor, dans un marché jusqu'alors un quasi-monopole de l'économie sociale. Le basculement d'une logique d'assistance à une logique de prestation est-il opportun ?

B. A. : La solidarité nationale est toujours primordiale pour un public fragile comme les personnes âgées, les handicapés. Aujourd'hui, le marché s'ouvre et les entreprises interviennent massivement sur l'agrément simple (accordé par le préfet). Les deux logiques ne sont pas contradictoires et cela crée de l'émulation. Ce n'est pas tant le prix du service qui sera discriminant que sa qualité.

Pour en savoir plus

- **L'Espoir économique, vers la révolution du quaternaire**, Bourin Editeur, 2007;
- **Le Développement des services à la personne**, rapport d'Yves Vérollet, Conseil économique et social, 2007;
- **Enquête auprès des organismes agréés du secteur des services à la personne**, Crédoc, avril 2007;
- **Les Métiers en 2015**, Centre d'analyse stratégique, Dares, janvier 2007 (www.strategie.gouv.fr);
- **Productivité et Emploi dans le tertiaire**, rapport de Michèle Debonneuil et Pierre Cahuc, Conseil d'analyse économique, 2004.

La marchandisation de l'offre de services va-t-elle réduire la part de marché des associations ?

B. A. : Le marché connaît une croissance telle que la part pour chacun ne peut que s'accroître. Cette question se posera peut-être dans une dizaine d'années.

Peut-on s'inspirer de modèles étrangers ?

B. A. : Une grande enquête internationale vient d'être diligentée, d'où il ressort que l'expérience française est assez unique, qu'elle a des résultats significatifs. Les modèles étrangers sont peu importables en France, car notre dispositif d'agrément est très réglementé.

Qu'est-ce que le rapport Attali propose pour dynamiser les services à la personne ?

B. A. : Le rapport Attali identifie les services à la personne comme un secteur porteur et se félicite de la dynamique réelle créée par le plan Borloo. Il insiste, avec raison, sur l'importance à accorder à la professionnalisation pour pérenniser ces emplois.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Au sommaire du prochain numéro :

Le moral des jeunes en France

Consommation des ménages

Dépenses de fêtes retenues

L'année s'est achevée avec un solde annuel positif pour l'évolution en valeur et en volume des marchés de la grande consommation (achats par les ménages dans les circuits à dominante alimentaire, incluant le maxidiscount et les circuits spécialisés). Le seul mois de décembre a été cependant beaucoup moins dynamique qu'en 2006 (baisse de 0,8 % en volume au lieu d'un gain de 3,6 %, et hausse limitée à 2,4 % en valeur, au lieu de 5,7 %).

Le prix du panier a poursuivi sa tendance à l'enchérissement, qui concerne surtout les liquides sans alcool et

les produits laitiers. A l'inverse, trois rayons progressent vivement en valeur grâce à une hausse soutenue des volumes, sans grande évolution du prix du panier : les produits traiteurs, les aliments infantiles et le papier.

¹ Le prix du panier résulte des choix effectués par le consommateur à partir des marques, modèles et variétés qui lui sont proposés. Il peut donc augmenter à étiquettes inchangées.

Treizième période, du 3/12 au 30/12/2007
et évolutions par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices Ilec-TNS (source : panel de consommateurs Worldpanel)

EN %	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	VALEUR		VOLUME		PRIX DU PANIER	
		PÉRIODE À PÉRIODE	TREIZIÈME MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	TREIZIÈME MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	TREIZIÈME MOIS
TOTAL MARCHÉ PGC*	100,0	2,4	3,4	-0,8	1,0	2,8	2,2
PGC (HORS PRODUITS FRAIS)							
EPICERIE	33,6	1,5	3,3	-1,3	0,7	2,2	1,8
PETIT DEJEUNER	4,2	0,0	2,2	-1,5	0,9	1,5	1,3
CONFISERIE	7,9	1,4	5,1	-1,0	2,8	2,4	2,2
ALIMENTS POUR ANIMAUX	2,2	0,5	1,9	-4,4	-3,7	5,1	5,9
PLATS CUISINES	1,1	-2,7	5,0	-3,6	2,0	0,9	2,9
FECULENTS	1,1	6,5	4,2	-2,5	1,7	9,2	2,5
AIDES A LA CUISINE	5,0	2,3	2,1	0,9	2,2	2,3	0,3
CONSERVES DE LEGUMES	1,9	5,5	5,5	1,5	0,8	4,0	4,7
BISCUITERIE SUCREE	1,7	1,6	2,5	0,3	0,7	1,3	1,7
ALIMENTS INFANTILES	1,2	9,0	11,4	9,2	9,3	0,3	2,3
PRODUITS APERITIFS	1,9	-1,9	1,1	-2,9	0,0	1,1	1,1
PATISSERIE INDUSTRIELLE	1,9	1,8	2,7	-1,7	2,0	3,6	0,7
CONSERVES DE POISSON	0,7	-0,4	-1,1	-1,8	-3,5	1,4	2,6
LIQUIDES	9,8	2,2	1,4	-3,4	-5,0	5,8	6,6
BRSA*	3,2	6,8	4,0	0,3	-0,9	6,5	5,0
ALCOOLS	3,9	1,3	2,8	1,2	0,2	0,1	2,6
BIERES ET CIDRES	0,9	-2,2	-0,3	-4,7	-4,5	2,6	4,3
EAUX	1,8	-1,1	-3,6	-5,2	-6,9	4,4	3,5
ENTRETIEN	6,9	0,2	2,8	-0,6	1,7	1,5	1,3
DROGUERIE	0,6	-5,6	0,5	-11,0	-1,2	6,9	2,0
TOTAL NETTOYANTS	1,1	-1,1	1,7	0,3	1,5	-1,2	0,2
PAPIER	2,9	6,7	6,3	5,2	4,4	1,5	1,9
ARTICLES MENAGERS	0,8	3,7	1,9	0,2	0,2	4,0	2,0
ENTRETIEN DU LINGE	1,5	-8,6	-0,5	-8,1	-0,7	-0,1	0,4
HYGIENE-BEAUTE	8,9	2,8	1,7	NC*	NC	NC	NC
CAPILLAIRES	1,2	-3,4	-2,9	-3,4	-1,7	0,0	-1,2
HYGIENE CORPORELLE	4,7	7,6	2,3	2,4	-0,5	5,7	3,2
SOINS ET BEAUTE	2,4	-1,5	3,5	0,7	0,4	-2,2	3,0
PARAPHARMACIE	0,7	-1,7	1,3	-0,1	1,5	-1,6	-0,2
PRODUITS FRAIS LS*	40,8	3,4	4,6	0,1	2,9	3,6	1,8
ULTRAFRAIS	6,6	2,5	2,7	-1,9	1,6	4,6	1,2
BEURRE (EUFS LAIT	5,8	11,2	3,5	-0,9	0,5	12,3	3,0
SURGELES	9,5	0,3	4,1	-0,4	0,8	0,8	3,4
CHARCUTERIE	5,9	1,5	5,4	1,2	4,7	0,2	0,7
TRAITEUR	4,5	7,5	10,2	6,4	9,8	1,4	0,6
FROMAGES	5,7	4,4	3,6	-0,7	2,5	5,2	1,1
SAURISSERIE ET POISSON	2,7	-2,4	4,2	-3,0	1,5	0,6	2,7

* PGC : produits de grande consommation - BRSA : boissons rafraîchissantes sans alcool - NC : non communiqué - LS : libre service (produits frais préemballés)

Directeur de la publication : Dominique de GRAMONT - Editeur : TRADEMARK RIDE - Rédacteur en chef : Jean WATIN-AUGOUARD
 Secrétariat de rédaction : François EHRARD - Maquette et mise en pages : GRAPH'I PAGE - Tél : 01 39 72 20 28 - E-mail : ividalie@wanadoo.fr
 Contact : francois.ehrard@ilec.asso.fr (01.45.00.93.88) - TRADEMARK RIDE - 93, rue de la Santé 75013 Paris - Tél : 01 45 89 67 36 Fax : 01 45 89 78 74
 www.trademarkride.com - Imprimé par : RAS - 6, avenue des Tissonvilliers - 95400 Villiers-le-Bel
 Reproduction interdite sauf accord spécial

www.ilec.asso.fr

