

"Les Invités"

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2007)

**LES SERVICES À LA PERSONNE
MINE D'EMPLOIS OU MIRAGE ?**

par

Michèle DEBONNEUIL

Économiste

Michel GATÉ

Président de l'enseigne A Domicile Services

Jacques MANARDO

Président de la Fédération des entreprises de service à la personne

Séance du 16 octobre 2006

Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte

En bref

Le plan Borloo annonce la création de 500 000 postes en trois ans : par une industrialisation des services à la personne, il ambitionne d'accélérer le mouvement initié en 1993 par le chèque emploi service et les allègements fiscaux. Mais comment structurer une offre balkanisée en une multitude d'acteurs microscopiques quand les associations pourraient voir d'un mauvais œil l'arrivée d'entreprises et faire pression pour maintenir des barrières à l'entrée ? Comment concilier la qualité et la baisse des coûts associées à l'idée d'industrialisation ? Comment les enseignes de distribution de services – plates-formes chargées d'orienter les demandeurs vers des entreprises et des associations – s'y retrouveront-elles dans cet entrelacs pour garantir leur qualité ? Enfin, comment rendre ces métiers attractifs pour assurer ce genre de prestations dans un pays où être au service de quelqu'un est considéré comme une position plus ou moins humiliante ?

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

EXPOSÉ de Michèle DEBONNEUIL, Michel GATÉ et Jacques MANARDO

Michel Berry : Si l'on considère l'allongement de la durée de la vie qui crée des situations de dépendance, mais aussi le travail de plus en plus fréquent des deux personnes du couple, on s'aperçoit que les besoins en services sont de plus en plus importants. Aujourd'hui, l'offre commence à se structurer. Michèle Debonneuil – qui ne parlera pas en tant que membre du cabinet Borloo, mais en son nom propre – nous expliquera ce qui rend possible une telle structuration des services et comment le plan de développement des services à la personne favorise l'arrivée des entreprises sur un marché traditionnellement occupé par les associations à but non lucratif. Puis, Jacques Manardo interviendra en tant que président de la Fédération des entreprises de service à la personne, avant que Michel Gaté ne nous donne le point de vue des associations qui voient arriver à la fois avec plaisir et inquiétude ces nouveaux acteurs.

Organiser le développement des services à la personne

Michèle Debonneuil : On peut définir les services à la personne comme ceux qui visent à améliorer la vie quotidienne de chacun. La définition retenue par le plan de développement de ces services est cependant plus restrictive : les mesures qui y figurent ne concernent que les personnes fragilisées telles que les enfants, et les personnes âgées, malades ou handicapées. Toutefois cette liste est élargie à quelques services de la vie quotidienne pour des gens en pleine santé. Ce plan a pour but de faciliter le développement structurel de ces services et d'équilibrer les phénomènes de concurrence entre les acteurs traditionnels de ce marché et les nouveaux arrivants.

Des gains de productivité pour les services

Grâce aux technologies de l'information et des télécommunications, nous savons aujourd'hui apparier une offre et une demande pour un temps très court, ce qui n'était pas le cas il y a quelques années encore. Les évolutions technologiques permettent donc de rationaliser et de rendre lucratives ces activités, jusque-là prises en charge par le milieu associatif. Le potentiel en termes de création d'emplois est énorme : si chaque ménage français utilisait trois heures de ces services par semaine, on créerait deux millions d'emplois. Mais cela suppose un changement considérable des modes de vie des Français. Saurons-nous nous montrer capables d'accompagner un tel changement des mentalités et des pratiques ? Avons-nous là une réelle mine d'emplois ou n'est-ce qu'un mirage ? Il faut bien comprendre comment cette nouvelle possibilité technique de mettre en relation une offre et une demande pour une heure ou deux, permet d'augmenter les gains de productivité et donc la rentabilité des services. La conception habituelle de la productivité est réservée à l'industrie : il s'agit de produire plus de quantité par heure. Mais la notion de gains de productivité est en fait bien plus large. Au-delà d'une quantité supplémentaire à l'heure, ces gains peuvent être un supplément de bien-être produit par heure. Ce bien-être se mesure aussi qualitativement, et ce de manière horizontale et verticale. La qualité horizontale désigne la diversité, et la qualité verticale la gamme de services. Ces deux dimensions de la qualité sont porteuses de productivité. Par exemple, si on organise un service qui permet d'aller dans chaque maison apporter une ou deux heures de travail, mais que les demandes concernent des personnes qui se trouvent à chaque bout de la ville, le temps de transport du prestataire sera très important. Maintenant si vous vous organisez pour que toutes vos demandes se situent dans le même immeuble, vous pourrez faire quatre fois plus de travail à l'heure. Vous obtiendrez donc des gains de productivité dans les services.

Or, ces gains de productivité que l'on peut aujourd'hui attendre des services rendent désormais possible l'entrée des entreprises sur ce marché. Les prestataires associatifs, publics et privés vont pouvoir se répartir tous ces services et contribuer à en créer d'autres afin de répondre à de nouveaux besoins.

La distribution des services

Il reste à inventer un système de distribution qui tienne compte des particularités des services : la grande distribution des biens est arrivée au moment de leur diversification. Tant qu'on avait le choix entre deux sortes de plaquettes de chocolat, on pouvait aller chez son petit commerçant, mais dès qu'il y en a eu des dizaines, toute l'offre ne rentrait plus dans un petit espace, d'où le recours à de grands distributeurs, les grandes surfaces, pour pouvoir présenter tous les biens disponibles. Les services vont eux aussi se diversifier, et il faudra les présenter au consommateur pour qu'il puisse choisir entre les différents prestataires et services. Mais contrairement aux biens, un service doit être distribué avant d'être produit. Il va donc falloir inventer un système de distribution approprié : aurons-nous de grands distributeurs, des producteurs qui distribuent eux-mêmes leurs produits, ou bien encore une formule mixte ? Ce sont les acteurs et les consommateurs qui répondront à cette question.

Nous savons que la demande de services est croissante et que l'offre peut la satisfaire. Cependant la rencontre entre cette offre et cette demande doit être organisée. C'est le rôle du plan de développement des services à la personne.

Des mesures nécessaires

L'obstacle principal à cette rencontre n'est pas d'ordre économique ni technique, mais symbolique : ces services semblent coûter trop cher. L'habitude est prise de voir baisser le prix des biens. Or, cette baisse continue est due à la délocalisation dans des pays en voie de développement où les salaires sont très bas. Mais les services ne peuvent pas être délocalisés. Ils sont faits chez nous et nécessitent des investissements lourds aussi bien pour les organiser que pour les diversifier. Leur prix ne peut donc pas diminuer et cela prendra du temps pour que les mentalités changent et que les gens acceptent de payer le vrai prix des services.

L'ambition du plan est, d'une part, d'orchestrer le travail entre les anciens et les nouveaux producteurs de services et, d'autre part, d'organiser la rencontre entre les producteurs et les consommateurs. Pour prendre une image, il va falloir non pas se partager le gâteau, mais participer ensemble à l'émergence d'un nouveau gâteau dont tout le monde profitera. Le plan permet simplement d'accélérer les changements déjà enclenchés, de les piloter en s'assurant qu'aucune distorsion de concurrence n'apparaisse entre les différents acteurs.

Du côté du producteur, le plan permet aux entreprises privées d'entrer sur ce marché tout en conservant le système des agréments mis en place par les associations pour les personnes fragilisées, et ce, même si le service ne concerne pas des personnes fragilisées. Ces agréments garantissent au consommateur la qualité du service proposé. Nous avons également diminué les coûts au sein de l'entreprise en appliquant une TVA à 5,5 % et éliminé les charges sociales jusqu'au niveau du SMIC (Salaire minimum interprofessionnel de croissance).

Ensuite, nous avons mis en selle un certain nombre de grands distributeurs pour qu'eux aussi participent à ce développement et y trouvent leur place. C'est maintenant aux acteurs de s'organiser pour contribuer à l'épanouissement de ces services.

Du côté des consommateurs, le plan prévoit d'abaisser transitoirement le coût du service. En abaissant ce prix pendant un certain temps, ils pourront essayer les services et changer progressivement leurs habitudes. Alors seulement, le prix redeviendra normal. Nous avons aussi "solvabilisé" les dépenses des consommateurs par la distribution de titres CESU (Chèque emploi service universel). Il s'agit de faire payer par l'État 50 % de la dépense. Cela existait déjà pour les personnes imposables qui peuvent déduire du montant de leur impôt 50 % de leurs dépenses en services. Le nouveau volet, c'est le CESU dit "préfinancé" dans les entreprises qui va permettre à des gens qui ne payent pas d'impôts de bénéficier de ces services à prix réduit.

Auparavant, l'État donnait une somme d'argent aux associations qui correspondait à un nombre d'heures prestées pour des services aux personnes fragilisées. Aujourd'hui, on ne procède plus ainsi : les collectivités locales vont distribuer des titres CESU, c'est-à-dire des titres de paiement, à des personnes qui en ont besoin. Ce moyen de paiement est "préaffecté" à ces services spécifiques et va pouvoir être utilisé pour rétribuer le prestataire de votre choix. Ce n'est plus l'association qui perçoit directement l'argent. Ces titres CESU ont été créés pour qu'il n'y ait pas de distorsion de concurrence entre les différents prestataires associatifs, publics et privés.

Le rôle de l'État-providence dans cette évolution n'est donc pas remis en question mais modifié. Nous voulions un système plus large, capable d'aider quiconque à financer des services de la vie courante. La liste des services éligibles à ce mode de paiement (une trentaine au total) comprend non seulement les services fondamentaux aux personnes fragilisées mais aussi par exemple le petit jardinage pour des personnes qui sont en bonne santé. L'État intervient de façon à créer intelligemment de l'emploi et à favoriser une évolution dont nous avons tous intérêt à ce qu'elle s'opère rapidement.

Des conditions normales de concurrence

Jacques Manardo : Le vieillissement de la population entraîne l'explosion de nouveaux besoins que les systèmes classiques ne peuvent pas satisfaire. L'entrée des entreprises dans le marché des services à la personne, si elle semble apparaître évidente aujourd'hui, n'a pas été facile à mettre en œuvre.

Il importe de positionner les différents acteurs du jeu. Je vais être schématique : d'un côté, il y a le travail non déclaré, puis quatre ensembles, dont le plus important en nombre reste celui des particuliers employeurs avec environ 1 700 000 salariés. Quand on transforme les emplois qu'ils génèrent en équivalent temps plein, on obtient 250 000 à 270 000 salariés. Ensuite, on a le secteur extrêmement utile et fondamental des associations, puis le secteur de l'artisanat et enfin, celui des entreprises. Se sont interposés dans le jeu les accélérateurs de relations entre le client et le prestataire : les plates-formes ou les enseignes. La petite différence d'approche entre Michèle Debonneuil et nous, c'est qu'elle met en avant le formidable accélérateur que représente la distribution, alors que nous disons que le développement des plates-formes est une bonne chose, à la condition que ne soit pas oubliée la fabrication des services. Nous inversons la priorité car sans leur développement, il n'y a pas de distribution possible.

Les mesures prises en faveur des entreprises

Différentes mesures ont été mises en place qui ont permis aux entreprises d'entrer dans ce marché. On a d'abord assisté en France à une croissance exponentielle du système de subventions directes. Puis, la Cour européenne de justice, en décembre 1997, a décidé que les services représentaient une véritable activité économique et qu'il ne pouvait y avoir de discrimination entre les opérateurs.

Depuis une quinzaine d'années, de gros progrès ont été faits pour faciliter la vie des entreprises dans ce secteur. La FEPEM (Fédération des particuliers employeurs) a créé sa convention collective en 1980, laquelle a permis de mieux préciser le statut du salarié. La relation entre cet employeur et ce salarié s'est enrichie, dès 1991, du statut de mandataire. En 1992, les particuliers ont commencé à bénéficier de la réduction d'impôts. En 1993, le chèque emploi service est apparu. Il a incité les employeurs particuliers à déclarer de nombreux salariés grâce à une très grande simplification administrative. Puis, nous avons créé un syndicat des entreprises de services à la personne et après un important travail de lobbying nous avons obtenu la TVA à 5,5 %, applicable au premier janvier 2000. C'est d'ailleurs un moyen formidable de faire passer le travail de l'économie parallèle à l'économie déclarée, car il est préférable de payer 5,5 % de taxes et d'avoir une certaine forme de responsabilité que de continuer à prendre le risque de payer au noir. Enfin, la loi de juillet 2005 a supprimé le

dernier déséquilibre important en exonérant l'employeur des charges sociales sur la partie SMIC du salaire. Par la même loi, le chèque emploi service a été étendu avec le mot universel. Le CESU signifie dès lors la possibilité pour l'entreprise de se substituer au système de subvention d'État.

Les conditions de développement de l'entreprise

Pour nous, le vrai concurrent, c'est le travail non déclaré. Sans une marge de profit suffisante nous ne pourrions pas tenir sur le long terme. Or, les Français estiment l'heure de travail à 8, 10 ou 12 euros selon les métiers, alors que le service est extrêmement onéreux. Il faut regarder la structure du tarif pour comprendre que quelqu'un qui est payé un peu plus que le SMIC, avec des charges patronales normales de 50 %, un nombre d'heures total de facturation qui ne peut pas dépasser 1 500 heures par an et une TVA de 19,6 %, coûte environ 43 euros de l'heure. Donc finalement, le prix du plombier à 40 ou 50 euros de l'heure est un prix normal du travail. Comme personne en France n'est prêt aujourd'hui à accepter l'idée de payer ce prix pour un service, différentes aides ont été mises en place : la réduction d'impôts de 50 %, la TVA à 5,5 % (qui représente une économie de 14 points sur le chiffre d'affaires), l'exonération de charges sociales patronales sur la partie SMIC du salaire (qui fait économiser 15 à 20 points), et enfin le chèque emploi service qui peut vous être offert par votre entreprise et qui, jusqu'à 1 830 euros par an et par bénéficiaire, n'est pas imposable. C'est un outil fiscal très puissant puisqu'il est déductible pour l'entreprise. Lorsqu'on additionne ces aides, on ramène le prix final du service à environ 20 euros de l'heure pour le client. Ces aides permettent de revenir à des conditions normales de concurrence dans un rapport de 12 à 20 euros. C'est un écart de prix acceptable quand on connaît la lourdeur des sanctions appliquées aux employeurs ne déclarant pas leurs salariés.

Outre la question de la marge, un travail sur la qualité et la perception de la qualité du service est nécessaire pour entrer dans un cercle vertueux permettant de payer les salariés correctement, de les former et d'assurer une stabilité du personnel. Pour se différencier des autres offres, l'ingrédient essentiel est la marque. Cette marque doit être progressivement associée à toute une série de méthodes de travail qui impliquent une importante formation.

L'essor des services repose donc sur un savant équilibre entre qualité, marque et marge que le plan de développement des services à la personne rend possible.

Les vertus de l'économie sociale

Michel Gaté : Je suis directeur général d'une fédération associative qui réunit 250 structures, emploie 12 000 personnes et se déploie sur 70 départements environ. Elle est au cœur du développement de l'aide à domicile. Elle a créé une plate-forme, une enseigne disait Jacques Manardo, qui s'appelle A Domicile Services et dont j'assume la présidence. C'est une société par action simplifiée (SAS) créée par un mouvement associatif.

Je voudrais commencer par lever un malentendu : les associations n'entravent pas l'entrée des entreprises sur ce marché. Il y a quelques années, certains opérateurs associatifs avaient une conception de la qualité des services qui les a amenés à faire valoir une approche non marchande des choses. Mais ce n'est plus du tout d'actualité. J'en veux pour preuve le consensus qui a entouré le plan Borloo. L'ensemble des acteurs associatifs est signataire de la convention nationale du développement des services à la personne. Mon propos est de souligner les convergences des acteurs dans les analyses et les enjeux, et de repérer les complémentarités. Je plaide donc pour une pluralité des modes d'entreprendre.

Une approche relationnelle

Je crois qu'il n'est pas inutile de préciser de quels services nous parlons. Ils ont quatre caractéristiques. Ils touchent à des biens essentiels tels que l'éducation, la santé, l'autonomie individuelle, le bien vivre ou la famille. Ce sont des services qui reposent sur une approche

relationnelle puisqu'ils s'adressent à une personne qui est tout à la fois contribuable, cliente et citoyenne. Ils sont rendus, contrairement à la majorité des services, sur le lieu de vie de la personne : dans la sphère privée. Enfin, ce sont des services de proximité. Notre pari, dans le cadre des entreprises de l'économie sociale, est de concilier la fourniture d'un service relationnel avec une volonté d'entreprendre.

Quelle place pour les entreprises de l'économie sociale ?

Je suis vice-président du patronat de l'économie sociale et membre du Conseil supérieur de l'économie sociale. Je le précise car les associations ne sont pas les seules à pouvoir intervenir dans le domaine qui nous intéresse. Il y a aussi les mutuelles, les coopératives agricoles, les banques coopératives, un certain nombre d'acteurs qui depuis quelques années sont fortement impliqués dans la fabrication et la livraison de services. Il y a deux constats à faire : le premier porte sur le fait que nous avons tous intérêt à mieux gérer l'ensemble des structures que nous pouvons développer puisque nous avons une responsabilité dans la création de richesse nationale et dans la rentabilisation des budgets sociaux. Le second, c'est que le développement d'un certain nombre d'outils, de processus de qualité, de modes d'organisation du travail, nous positionne de fait dans des stratégies d'entreprise. Les entreprises de l'économie sociale ne sont pas nouvelles, mais leur objectif est maintenant de mieux occuper la place qui peut être la leur dans le cadre du développement des services à la personne.

Quatre idées permettent de spécifier la place que les entreprises de l'économie sociale souhaitent prendre. Pour commencer, on ne peut intervenir auprès d'une famille, d'une personne âgée ou d'enfants sans s'inscrire dans une éthique de responsabilité. Il faut s'engager sur des méthodes qui reposent sur l'écoute, le respect de la personne, et asseoir notre action sur la confiance. La deuxième idée est que si nous créons des biens, il nous faut aussi créer des liens. Le ministère de Jean-Louis Borloo ne porte-t-il pas le nom de ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement ? C'est un vrai débat en matière économique : comment pourrions-nous servir demain toutes les personnes qui ont besoin de services, et non pas seulement celles qui sont impossibles ou en situation de pouvoir se les offrir ? C'est donc un vrai défi que de définir les modalités d'une économie relationnelle qui permette à tous d'accéder aux services.

La troisième idée invite à ne pas opposer les personnes fragiles et les non fragiles, ni à démarquer les interventions qui reposent sur une technicité particulière. Il faut au contraire articuler la relation d'aide, sur laquelle nous avons acquis notre légitimité, à celle de service. C'est parce que nous connaissons bien la relation d'aide que nous pourrions intervenir de manière adaptée aux logiques de la sphère privée. Le secteur de l'aide s'est doté de normes françaises et européennes, de référentiels auxquels nous tenons, mais qu'il faut adapter au développement des services à la personne.

La dernière idée que je mets au débat porte sur la professionnalisation : en tant qu'entrepreneurs et employeurs nous avons des responsabilités. Ce secteur est créateur d'emplois, mais il ne dispose pas de tous les dispositifs nécessaires pour accompagner une véritable professionnalisation. Il faut d'une part qualifier ces métiers pour les rendre attractifs et, d'autre part, tirer vers le haut un certain nombre d'investissements notamment en matière de qualification et de formation sous peine de retomber dans les errements des petits boulots ou du travail non déclaré.

DÉBAT

Un vilain petit canard ?

Michel Berry : J'aimerais apporter une précision. Dans le résumé de la séance, je parlais de la réaction des associations envers les entreprises. C'était pour mettre un peu d'épice dans la présentation, mais pas uniquement. Dans le numéro 61 du journal de l'École de Paris vous lirez peut-être le témoignage de Michel Mazet : « *Une entreprise dans l'aide à domicile, un vilain petit canard ?*¹ » Il nous a expliqué en quoi cette expression pouvait être fondée. J'ai par ailleurs personnellement constaté que le médecin hospitalier, l'assistante sociale ou le médecin de famille s'accordent à dire qu'une entreprise coûte plus cher et qu'on ne sait pas si ce sont des gens éthiques. Si donc les associations ne rejettent pas la possibilité de services effectués par des entreprises, la méfiance semble subsister dans tout le système d'orientation et de conseil et dans les mentalités.

Un intervenant : *Je recommande la lecture du "vilain petit canard" qui montre que cela n'est pas simple de créer une entreprise dans ce domaine. Je me demande si l'entrée des entreprises dans ce marché est vraiment nécessaire et s'il est exact de dire que les associations ne pourraient pas gérer, à elles seules, cette mutation des besoins ?*

Michèle Debonneuil : Les associations s'aperçoivent que le monde change. Il y a deux façons de faire une entreprise, la façon capitalistique classique avec un petit nombre d'actionnaires qui touchent un profit, et qui en font ce qu'ils veulent. L'autre façon est celle de l'économie sociale qui présente un nombre très important d'actionnaires. Ils sont si nombreux que si on leur redonnait les profits, cela ne leur rapporterait que quelques euros chacun. Ils n'en ont pas besoin et préfèrent les remettre au pot. Ces deux organisations polaires ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Dans l'organisation capitalistique, l'intérêt principal est de pouvoir réallouer les profits aux endroits qui paraissent les plus intéressants mais le problème est que la personne y est moins primordiale que la rentabilité des projets. Dans l'autre système, on peut privilégier la personne, mais le problème est qu'on ne dispose pas de cet aiguillon de la réorientation des profits aux endroits opportuns. Nous avons la chance d'être dans un secteur où l'économie sociale est présente et même majoritaire. L'économie privée va y entrer, et on va enfin avoir une concurrence saine entre ces deux économies. Je n'oppose pas ces deux types d'acteurs, je me réjouis au contraire qu'ils puissent enfin coopérer.

La demande

Int. : *J'ai apprécié la convergence d'intervention des trois parties. Mais sur la demande, je vous ai trouvés très vagues : vous avez postulé des agrégats de demandes sociologiques liées à l'augmentation du nombre des personnes âgées et des enfants, et je pense qu'il pourrait être utile d'avoir une approche plus fine des demandes qui permettrait de voir si elles ne vont pas plus vers les services d'aide à la vie que vers les services d'achats de produits.*

M. D. : Il faudra bien entendu affiner l'analyse de la demande, améliorer la diversité et la gamme des services. Je suis d'accord avec vous sur le principe, mais il faut enclencher le travail et on part d'un existant minimal : des personnes qui sont au chômage et sans grandes qualifications dont on peut améliorer sensiblement la qualité de vie ainsi que celle de ceux qui auront recours à ces services.

¹ "Une entreprise dans l'aide à domicile, un vilain petit canard ?", *Le Journal de l'École de Paris* n°61, sept-oct 2006.

La place de l'intermédiation

Int. : *Pourquoi les associations sont-elles les seules à se prévaloir d'un comportement éthique ? En tant que cliente, j'attends un comportement éthique des entreprises également.*

Jacques Manardo : La notion d'éthique peut faire partie du discours commercial mais il y a des mots dont nous nous méfions. Nous préférons montrer des éléments tangibles. En pratique, l'entreprise dispose d'un test extraordinaire, la perte des clients. Si le client a l'impression que le salarié ou le prestataire ne rendent pas une prestation parfaite, qu'ils ne sont pas intègres et qu'ils ne développent pas la démonstration d'un comportement de qualité, il part à la concurrence.

Int. : *Mais pour s'assurer de cette dimension éthique, il faut tout de même des services d'intermédiation pour que le prestataire entre dans le domicile en toute confiance.*

J. M. : Je suis d'accord pour dire que la prestation ne peut pas être vendue comme un produit sur un rayon, mais l'idée qu'il y aurait d'un côté un fabricant d'un service désincarné ou déshumanisé et de l'autre un intermédiaire qui serait à l'écoute des consommateurs n'a pas de consistance. Je ne connais aucun métier de service au monde qui externalise le processus vital de l'écoute et de la création d'une relation de confiance avec son client. Dans les professions du service, cette notion d'intermédiation fait partie intégrante du service.

Michel Gaté : Petite dissonance par rapport à Jacques Manardo, je pense qu'étant donné l'industrialisation des services, il y aura par nécessité de l'intermédiation dans les services à la personne. Et vous avez d'ailleurs reçu à l'École de Paris le président fondateur de la société Dom Plus², avec lequel A Domicile Services est en partenariat. Il fait ce travail d'intermédiation et d'analyse de la demande qui permet d'adapter la prestation aux besoins des personnes.

J. M. : Je ne peux pas laisser passer l'idée qu'on va vers une industrialisation. Vous réfléchissez à partir de modèles économiques industriels, alors que nous sommes sur un modèle économique de services. En 35 ans de carrière je n'ai jamais rencontré ce cas de figure. Donc je souhaite que ça marche mais je demande à voir. Vous citez la société Dom Plus que je connais et qui offre un service à très haute valeur ajoutée, celui de l'analyse relationnelle du client. Dom Plus intervient pour l'AG2R ou pour des prestataires financiers de prévoyance ou de couverture. Elle fait des analyses sophistiquées des besoins des clients et dans 70 % des cas leur intervention ne débouche pas sur une prestation de service physique. C'est un autre métier. De même que les "assistants", comme Europe Assistance depuis 40 ans, ou AXA Assistance, font un vrai métier avec une importante valeur ajoutée, celui de vous exfiltrer lorsque vous vous cassez la jambe à l'étranger. Mais ce n'est pas du service à la personne, ce sont des services d'urgence.

Les enjeux de la formation des intervenants

Int. : *Je suis étonné qu'on n'ait pas parlé davantage de la compétence des intervenants et de leur formation.*

M. D. : Je suis allé demander à l'Éducation nationale pourquoi il n'existait pas de formation pour ces services et j'ai été surprise d'apprendre qu'elles sont nombreuses mais que personne ne les suit. Personne en effet ne veut faire quatre ans d'études pour ne travailler ensuite que quelques heures par jour. Jusqu'à présent, il n'était pas possible de proposer mieux. Aujourd'hui les choses changent et il va falloir travailler à développer dans les associations et les entreprises des formations capables de fournir une réelle professionnalisation de ces métiers.

² "Dom Plus : un centre d'appels vraiment à l'écoute", *Les Annales de l'École de Paris*, vol. XII.

Int. : *Vous n'avez pas évoqué la notion de taille critique.*

J. M. : La taille critique est un élément vital puisque le coût du processus de service et de la finesse de la satisfaction de cette demande implique des *process* informatiques et méthodologiques très lourds. Pour les rentabiliser, les entreprises découvrent les bienfaits du multiservice. En offrant divers services on baisse le point mort : les coiffeurs à domicile par exemple proposent aussi de faire du ménage. Michèle Debonneuil opposait le système horrible du capitalisme au système du capitalisme populaire, en disant en substance que le capitaliste n'a pas de limite puisque son seul intérêt est le profit. Or, si le client n'est pas satisfait on le perd. C'est pourquoi l'idée selon laquelle on pourrait proposer une prestation mal calibrée pour faire du profit est irréaliste. Le profit en matière de services ne provient en effet que de la satisfaction du client. De même, nous sommes condamnés à bien payer le salarié puisqu'un salarié mal payé ne va pas faire un bon travail. En outre, pour rendre un service de qualité, il faut un énorme taux de formation et les coûts de formation sont trop élevés pour qu'on puisse se permettre de perdre un collaborateur formé.

Services à la personne et services à domicile

Int. : *Je voudrais faire un témoignage personnel : j'ai 60 ans, ma mère en a 85 et depuis six ans les médecins lui ont diagnostiqué la maladie d'Alzheimer. Elle ne veut absolument pas aller dans une maison de retraite. Elle possède son appartement et je mets chez elle une assistante de vie que je recrute auprès d'une association très sérieuse. Ces gens me semblent peu qualifiés, mais ils sont très compétents. Les ressources de retraite de ma mère sont de 2 500 euros par mois. Une personne vient le matin et une autre l'après-midi. Et l'on me facture chaque mois environ 900 euros pour le service du matin, 800 euros pour le service de l'après-midi, sans parler des charges patronales. Si ma mère n'avait que sa retraite elle ne pourrait pas rester chez elle et elle irait vraisemblablement dans une maison de retraite en province. S'il ne fait pas de doute qu'il y a un marché, il n'est pas certain que ce marché soit solvable.*

M. G. : Manifestement, vous parlez de maintien à domicile et nous savons bien que cela est parfois plus coûteux que le placement dans une institution. D'une certaine manière, vous avez de la chance si je puis dire, car vous n'avez besoin que de deux intervenants : il faut savoir que pour certaines personnes il peut y en avoir jusqu'à sept par jour et cela pose un véritable problème de coordination auprès de la personne. En outre, il faut se garder de faire de la catégorie des services à la personne une catégorie générique et fourre-tout. L'amalgame est toujours possible entre service à la personne et service à domicile : vous êtes dans le cadre d'une prise en charge d'une personne âgée dépendante qui relève des politiques sociales et médicosociales.

Un marché à deux vitesses ?

Int. : *À vous écouter, on a l'impression que toutes les associations vont continuer à servir toutes les personnes, y compris les plus démunies et que les entreprises vont quant à elles choisir les services les plus lucratifs au risque de voir coexister deux qualités de service.*

M. D. : Le plan sur le développement des services à la personne a tout fait pour éviter un marché à deux vitesses. Mais in fine, ce seront les acteurs et les consommateurs qui décideront.

Int. : *Soit on considère que l'essor des services marchands a déjà commencé et on se contente de citer quelques exemples, soit on se dit qu'il faut une réelle impulsion pour le faire démarrer et l'on pense alors au plan, à l'incitation fiscale et au CESU. Mais dès qu'on entre un peu dans le détail de ce plan, on se rend compte que ces mesures sont très compartimentées, d'autant que le système de compensation du prix devra s'arrêter un jour ou l'autre. Alors je me demande ce qui va réellement produire l'étincelle qui lancera l'économie marchande dans les services à la personne.*

M. G. : Pour faire écho à votre remarque, je m'interroge sur les contours du marché car il est en effet aidé et subventionné et il repose sur les financements de la protection sociale. En réalité, je crois que nous ne sommes pas dans un marché, et encore moins dans un marché à deux vitesses. Nous sommes plutôt dans un champ de développement des services à trois vitesses. La première vitesse est celle de ceux qui peuvent payer. La seconde, celle de ceux qui ont accès aux services parce qu'ils ont cotisé. La troisième enfin, est celle de ceux qui n'ont pas du tout accès aux services parce qu'ils n'ont ni la capacité de payer, ni cotisé, ni payé d'impôts.

Traiter les problèmes séparément

Int. : *Vous avez parlé d'emplois en équivalent temps plein sans parler des horaires dans la journée. Beaucoup de personnes souhaitent manger ou être mises au lit à une heure normale. Donc un équivalent temps plein, qui correspond à plusieurs personnes travaillant entre 17 heures et 20 heures, produit en fait beaucoup de salariés avec un revenu très bas. Même payé un peu au-dessus du SMIC, peut-on vivre de ce travail ?*

M. D. : C'est un problème commun à l'ensemble de ces services. Si nous voulons que ces services existent, il faut voir comment faire pour que les gens puissent en vivre. Certaines personnes vont trouver intéressant de travailler à temps partiel, d'autres non. Des solutions existent certainement. Mais cela nécessite de lister ces problèmes, de les repérer et de les traiter séparément.

Int. : *Deux éléments me paraissent problématiques dans cet exposé : le premier concerne l'emploi direct d'un salarié par une personne âgée ou par ses enfants. L'emploi direct, même déclaré, coûte moins cher que de passer par un distributeur. Et vous avez même rappelé que les employeurs directs sont majoritaires. Cela représente au moins 15 % d'économie sur l'intermédiaire. Le service coûte alors environ 15 euros de l'heure, mais pas 20. Le deuxième point porte sur l'optimisation des déplacements : une offre territorialisée peut très bien fonctionner en ville, mais les déplacements nécessaires pour apporter des services aux nombreuses personnes âgées qui se trouvent à la campagne, même optimisés, augmenteront considérablement les coûts du service.*

J. M. : Ce sont des observations totalement pertinentes et auxquelles nous sommes confrontés. Cela dit, je pense qu'il ne faut pas assimiler service à la personne à la seule activité de maintien à domicile. Le service à la personne peut venir résorber le chômage que nous connaissons surtout parmi les jeunes. Nous cherchons des moyens pour distribuer différemment la richesse, pour créer de l'emploi en rendant service à différents types de personnes ayant des besoins divers. Quand on parle d'optimiser il est évident que cela ne peut pas couvrir le domaine du maintien à domicile dont le coût est en effet considérable.

M. D. : Nous réfléchissons pour l'instant au développement de ces services pour tous et il nous faudra travailler ensuite sur les questions de la solidarité et éventuellement de l'assurance pour certains services très coûteux comme le maintien à domicile. Mais il convient de dire que si nous ne développons pas les autres services d'abord, il ne pourra pas y avoir de solidarité envers ces services plus coûteux. Si les problèmes sont liés, il faut cependant les disjoindre et les examiner dans des cadres distincts pour se donner les moyens de les résoudre.

Présentation des orateurs :

Michèle Debonneuil : après avoir travaillé à l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) puis comme conseillère économique de Jean-Claude Trichet alors directeur du Trésor, elle dirige la recherche économique et financière à la banque Indosuez où elle écrit en 1993 un premier article sur les services à la personne comme solution au

chômage ; elle dirige ensuite le service économique, financier et international du Commissariat général du Plan où elle rédige pour le Conseil d'analyse économique un rapport qui donnera naissance au plan de développement des services à la personne qu'elle a mis sur pied au cabinet de Jean-Louis Borloo.

Michel Gaté : président de A Domicile Services, réseau national d'entreprises sociales de services à la personne, il est directeur général de 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 membre du directoire 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 il est membre du Conseil supérieur de l'économie sociale.

Jacques Manardo : après avoir successivement occupé les postes de président de Deloitte & Touche en France et en Espagne (5 000 personnes), président Europe (30 000 personnes) et directeur général monde (120 000 personnes), il a choisi de se consacrer à des activités nouvelles, et notamment au domaine des services à la personne ; il préside le groupe GEM, incubateur / business angel de sociétés dans ce domaine ; il est président de la Fédération des entreprises de services à la personne au sein du Medef ; à ce titre, il est membre du bureau du Groupement de profession des services et du conseil d'administration de l'Agence nationale des services à la personne ; il est, par ailleurs, administrateur du groupe Fortis (siège à Bruxelles), du groupe MCG PLC (Londres) qui inclut aujourd'hui la société INEUM Consulting (spécialiste français des services à la Personne), et de l'Alliance Française à New York.

Diffusion février 2007