

REVUE BANQUE

*Rentabilité des activités de services à la personne.
Quel business model ?*

Par Jacques MANARDO

Président

Fédération des Entreprises de Services à la Personne

J'ai passé 32 ans dans la profession de l'audit et du conseil (de 1968 à 2000) en tant que Président européen et DG monde de Deloitte, une entreprise de plus de 100 000 personnes opérant dans plus de 140 pays.

L'Europe, dans cette organisation, représente plus de 35 pays.

J'ai fait partie de la génération qui a transformé des cabinets locaux de professions très techniques en entreprises mondiales.

C'est évidemment en anticipant la libéralisation des services dans le monde, et en particulier en Europe, que nous avons construit ces géants : j'ai donc observé les enjeux de l'internationalisation des services et des modèles de libéralisation pour le succès de ces entreprises.

Puis à 54 ans, j'ai commencé à m'ennuyer ferme et j'ai décidé de me lancer dans une nouvelle vie en cédant mes actions et en devenant business angel, en montant un incubateur qui investit, depuis 5 ans maintenant, dans des entreprises de service aux particuliers, ce marché déjà colossal aux Etats-Unis et en voie de le devenir en Europe.

J'y ai découvert la parfaite similitude d'un grand nombre de critères de succès entre ces deux activités de service.

Je vais me concentrer ici sur le vrai service, c'est-à-dire les services purs, et sur l'entreprise qui fait sa marge en vendant du service.

Je ne parle donc pas par exemple des entreprises financières (banques, assurances) que l'on classe dans les services alors qu'elles font, en fait, leur marge sur la conception et la commercialisation de produits financiers, donc sur les écarts de taux ou de risques. Elles enrobent ces produits de « services » d'accompagnement, mais ceux-ci ne sont pas destinés à créer un centre de profit.

Il y a, en fait, très peu de sociétés de service pur qui ont atteint une taille internationale : seules les grandes firmes d'audit, les grandes sociétés de consulting, de conseil informatique, d'avocats (dans de moindres proportions) ou d'architectes (dans des proportions encore plus faibles) l'ont réalisé. C'est la raison pour laquelle les économistes ou statisticiens ne suivent pas d'indicateurs spécifiques. On continue à observer des paramètres comme la productivité qui est d'essence industrielle.

Mais puisque l'on parle de centaines de milliers d'emplois à valeur ajoutée dans un pays comme la France, le public commence à réaliser que les sociétés de service pur sont une part importante de la création de valeur des économies occidentales.

C'est sur ces « industries » du service pur que je vais me concentrer ici.

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

De façon beaucoup plus importante que pour l'achat de produits, la réputation va être la clef pour faciliter l'acte d'achat.

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

Cette marque doit être « remplie » au fil des ans de caractéristiques intangibles au démarrage, mais de plus en plus révélées par la pratique : la qualité et, ce qui la sous-tend, les méthodes.

C'est la perception de l'existence de méthodes rigoureuses et appliquées de façon homogène et régulière qui va créer la marque.

Ce travail pour l'entreprise de service est double :

- développer le savoir faire
- et développer le faire savoir.

Deux actions très différentes, mais qui ne peuvent aller l'une sans l'autre. C'est la conjonction des deux qui assure le succès.

- Le développement de cette marque par son contenu : les méthodes / les process / les outils
 - et leur application homogène et régulière
- vont demander beaucoup d'investissement.

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

L'équation économique est simple : la rentabilité d'une affaire de taille ne peut être de moins de 15 à 20% du chiffre d'affaires, donc très au dessus des rentabilités industrielles.

En effet les investissements sont très majoritairement en ressources humaines, même si l'investissement en technologies (systèmes et réseaux) est important.

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

Pour conclure sur cette première clef de la réussite :

une entreprise a intérêt à couvrir le maximum de territoire avec la même marque pour étaler les coûts de création et d'entretien de la marque, éléments clef pour incarner la perception de qualité qui provoque l'acte d'achat.

II. Passons à la seconde clef de la réussite d'une entreprise de service qui est de miser sur le rattrapage des écarts.

Il faut sélectionner des domaines d'activité dans lesquels il y a un écart important entre l'offre et la demande, essentiellement pour des raisons de blocages socioculturels, et miser sur la convergence progressive des modes de consommation entre les différentes cultures.

Pendant les années 1970 – 2000, ma génération avait misé (et a réussi) sur l'écart entre les besoins d'information financière exprimés par les marchés pour favoriser l'investissement en bourse. C'était la pratique américaine et anglaise d'une part et les pratiques européennes d'autre part (Allemagne, France) ou japonaises, où les entreprises étaient (dans les années 1970) largement financées par les banques. Ces banques avaient une relation intime avec les entreprises. Elles avaient des garanties et, au fond, s'intéressaient peu aux résultats annuels.

En moins de 30 ans, les sociétés européennes et asiatiques se sont mises à développer leur information financière à tout va.

Il a fallu des comptables, des informaticiens, des auditeurs, des fiscalistes... C'est ce qui a créé l'extraordinaire croissance des grands cabinets de service. Les 5 gagnants ont connu des croissances de plus de 20% par an pendant 30 ans !

Nous avons en fait misé sur la résorption de l'écart entre les pratiques des marchés anglo-saxons et européens ou asiatiques.

Beaucoup en Allemagne, en Italie, au Japon n'y croyaient pas : les pratiques rigides locales allaient l'emporter !

Ils ont perdu. Ceux qui ont misé sur la convergence ont gagné.

C'est l'une des deux raisons pour lesquelles j'ai choisi aujourd'hui le domaine du service aux particuliers.

J'ai mentionné la première : la taille du marché potentiel. La deuxième raison de mon intérêt c'est qu'il y a en Europe un écart gigantesque entre :

- l'offre de ce service
- et la demande du marché.

Certes, on parle beaucoup du besoin de solvabiliser la demande : dans nos économies assistées depuis la guerre, la croyance solidement établie est que, par exemple, les français ne sont pas prêts à payer les

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

- D'abord l'arrivée des papy boomers sur le marché du loisir engendre une énorme demande qui est très solvable, car ma génération a une épargne forte et des retraites ;
- Ensuite les Etats d'Europe occidentale sont devant de tels déficits ou en telle faillite qu'ils sont obligés de transférer la charge sur le privé et de faire évoluer nos concitoyens vers le service payant.

On a déjà vu les énormes évolutions en Scandinavie, en Grande Bretagne, et même plus récemment en Allemagne ; la France aussi bouge et va bouger plus résolument. Sous la pression de Bruxelles et des 24 autres pays.

Nos économies connaissent un chômage très élevé ; intolérable quant à celui touchant les jeunes de moins de 25 ans ! Parfois 40%.

Là aussi les gouvernements sont condamnés à agir car nos citoyens ne peuvent être délocalisés.

La délocalisation industrielle à peu près terminée rend inéluctable la migration vers l'industrie du service.

Les gens de ma génération et en particulier l'élite française sont nostalgiques de l'industrie, de la science et continuent à mépriser le service. Mais cette réticence évolue. La réalité triomphe toujours à terme.

Bref, voilà un domaine dans lequel l'écart que je propose comme seconde clef de la réussite potentielle d'une entreprise de service est énorme.

Il y a deux difficultés à surmonter pour réussir dans ce domaine du service à la personne :

- Tout d'abord il va falloir créer des Marques.
Certains dirigeants politiques et économiques pensent que la distribution est la clef de la réussite. C'est une erreur. La réussite dans le monde du service passe par la fabrication du service. Ce sont les méthodes, leur application, les process, l'homogénéité et la régularité de leur exécution qui font le succès de la marque, donc de l'entreprise. Bref il faut créer, développer des Marques.
- La deuxième difficulté à surmonter, la plus complexe, est le niveau de prix nécessaire pour assurer une marge qui soit la juste rétribution du risque de l'entrepreneur employeur. Ce risque consiste à décharger l'utilisateur / le consommateur de services de la responsabilité sociale d'être employeur lui-même.

En matière de services à la personne, l'attente du client en matière de qualité est très élevée : il faut faire aussi bien ou même mieux que lui/elle dans son espace de vie, avec son matériel. Or le salarié est livré à lui-même et la surveillance d'un(e) superviseur (comme le fait la chef gouvernante dans un hôtel) est onéreuse à mettre en place.

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

Enfin il faut lutter contre les acteurs qui empêchent d'établir des prix normaux, c'est-à-dire qui incluent une marge dégradée. J'appelle normale une marge de 15-20% pour rémunérer l'important risque social pris par l'employeur prestataire de services.

En particulier lutter contre le travail au noir. Et c'est là que les pouvoirs publics peuvent aider par des mesures fiscales et sociales concrètes.

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

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

(1) Mesures fiscales : TVA à 5,5 %, crédit d'impôt pour le consommateur de services, exonération de certaines charges sociales pour l'employeur, utilisation du CESU (Chèque Emploi Service Universel)

1- D'abord la TVA à 5.5% pour les entreprises de service à domicile : 90% des gens préfèrent une facture en payant 5% à l'absence de facture.

Une facture entraîne une bien meilleure garantie. Economie de 14 points de CA.

2- Ensuite le crédit d'impôt qui peut atteindre 6 000 €:

En partant d'un salaire /an chargé, et d'un CA de 55 000 € l'économie est donc de plus de 10 points.

3- A compter du 1.1.06, la loi allège les charges sociales de l'employeur agréé de 15 points.

4- L'utilisation progressive du CESU va compléter cette batterie de mesures pour ramener ce prix de l'heure d'un travail professionnel, formé, encadré, sécurisé, à peut-être 18-20 €TTC.

L'écart avec le travail au noir est bien ramené de 1 à 3,6 à 1 à 1,5. « Seulement » 6 €par heure pour acheter la sécurité, la tranquillité, cela devient raisonnable.

A condition d'offrir de la qualité.

Donc d'avoir les moyens de la produire et la garantir.

A mon avis :

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

CONCLUSION :

Le service en Europe est appelé à une croissance énorme, comme nous l'avons connu dans les services aux grandes entreprises.

La libéralisation se fait sur le terrain par les organisations structurées (entreprises en particulier), qui créent des modèles de qualité et les étendent au maximum de régions pour étaler le coût crucial de développement de la marque et de son « entretien ».

C'est une solution gagnant / gagnant :

- création de valeur (marges à forte valeur ajoutée)
- résorption du chômage
- réponse à un besoin du marché
- fort accroissement des recettes fiscales et d'assurance maladie
- soutien à la stabilité politique et aux minorités.