

Horizons Bancaires

Jacques Manardo, président de la Fédération des Entreprises de Services à la Personne

Après une longue carrière dans l'audit et le conseil, notamment en tant que président Européen et DG mondial du grand cabinet Deloitte & Touche et comme "président mondial" du groupe des "Big Six" du secteur, Jacques Manardo quitte la profession en 2001 pour se consacrer à la création de nouvelles entreprises de services à la personne, notamment dans le rôle d'incubateur/business angel. En février 2006, il est nommé président du Syndicat des entreprises de services à la personne créé en 1997 par le Medef. Il mène la transformation du SESP en Fédération et en devient président en avril dernier. Quelles sont les ambitions de la FESP ? Comment les services à la personne peuvent-ils rattraper leur "retard" en France ? Pourquoi le lancement du Cesu est-il si laborieux ? Quel rôle pour les « enseignes » dans les SAP ? Les réponses de Jacques Manardo.

7 questions à Jacques Manardo

Pourquoi avez-vous créé la FESP ?

Le Syndicat des entreprises de services à la personne (SESP), né en 1996-1997, avait été l'initiateur de mesures importantes dans le domaine, notamment la TVA à 5,5 % et le crédit d'impôt. Puis est arrivé le plan Borloo et le chèque emploi service universel (Cesu) en remplacement du chèque emploi service qui avait déjà considérablement simplifié le calcul des charges sociales, donc les relations employeur-salarié, et permis de sortir du travail au noir, gangrène de l'économie française. Le Cesu l'a étendu, avec cette brillante idée qu'il pouvait être préfinancé par les entreprises et les collectivités. Le gouvernement a agréé six émetteurs* du Cesu. Pour le distribuer, il a mobilisé des « enseignes ». Sont donc apparus deux nouveaux types d'acteurs. Considérant que tous les acteurs avaient le même objectif, favoriser l'émergence des services à la personne (SAP), nous avons décidé de les réunir dans une fédération pour coordonner nos actions. La FESP comporte donc trois collègues : producteurs, émetteurs et distributeurs.

Comment expliquez-vous que les SAP soient si peu développés en France ?

Ayant la chance d'avoir beaucoup voyagé et vécu à l'étranger, notamment aux Etats-Unis, j'ai effectivement constaté que la France avait un retard très important en la matière. Outre-Atlantique, le service représente à peu près 80 % de l'économie nationale, dont 2/3 de services aux entreprises et 1/3 aux particuliers. En Europe c'est 70 %, dont 90 % aux entreprises. Ici, il y a un formidable potentiel de développement des SAP. La France est un peu lente à reconnaître les évolutions sociologiques et à adopter les dernières technologies, mais quand elle réagit elle le fait vite et fort, le Français déteste découvrir qu'il est en retard. Donc je suis très confiant. Un signe ? Les 10 entreprises les plus importantes de l'ex-SESP m'ont indiqué qu'elles tablaient sur une multiplication par 10 de leur masse salariale (donc leur CA) dans les 3 prochaines années.

En outre, je suis d'autant plus confiant que, si l'article 129-1 de la loi Borloo circonscrit pour l'instant les SAP à certains services à domicile, il y a une autre catégorie qui va selon moi doubler leur développement : les SAP sur le lieu de travail. Le gouvernement a progressivement relevé le plafond du crédit d'impôt pour les services à domicile, et bientôt se posera la question de l'extension du 129-1 aux services dans l'entreprise, qui bénéficieront ainsi à leur tour des mêmes avantages sociaux et fiscaux (TVA à 5,5 %, crédit d'impôt, exonération de charges et couverture par le Cesu).

Que recouvrent ces SAP dans l'entreprise ?

Il s'agit pour l'instant essentiellement des services dit de conciergerie et de garde d'enfants. De nombreuses grandes sociétés envisagent, pour faciliter l'équilibre vie privée/vie professionnelle de leurs salariés, d'installer dans leur immeuble des services de "conciergerie" (démarches administratives, coiffure, pressing...), des crèches ou des haltes-garderies. Car une modification de la loi fiscale de 2004 leur permet d'en déduire tous les coûts de leurs impôts, donc d'offrir ces services à leurs salariés à des conditions très avantageuses. Le potentiel est énorme car ces services répondent à un virage sociologique majeur : les jeunes générations ont vu leurs parents travailler beaucoup trop et sont bien plus sensibles à l'équilibre de vie qu'aux avantages financiers. Ils n'ont pas envie de travailler 12 h par jour, veulent voir leurs enfants et leurs amis. Leur proposer ces services va être un argument de taille pour les recruter. Ça ne se chiffre pour l'instant qu'en dizaines d'entreprises, mais au vu des appels d'offres en cours le développement peut être vertigineux. Il n'y a plus une entreprise, aux Etats-Unis, qui se présente sur un campus universitaire pour recruter sans promettre aux étudiants qu'elle les aidera dans leur vie privée, dans leur garde d'enfants.

Pourquoi les entreprises rechignent aujourd'hui à utiliser le Cesu ?

Le gouvernement s'attendait à ce que les entreprises se précipitent sur le Cesu car il présente un gros avantage : jusqu'à 1830 € par an il n'est pas considéré comme un avantage en nature pour le salarié, donc pas imposable. Comparé à une prime de 1 200 € bruts, qui coûte 1 800 € à l'employeur et qui, charges sociales et impôts déduits, tombe à 800 € nets pour le salarié, le Cesu fait plus que doubler le bénéfice net. Oui, mais les grandes entreprises hésitent : ce nouvel avantage va-t-il remplacer la prime de fin d'année ou se surajouter ? Pour une entreprise de 100 000 personnes, cela représente un coût social de 180 millions par an ! Donc cela va passer par des négociations avec leur CE, avec les syndicats. Le Cesu va démarrer fortement dans les toutes petites entreprises, qui peuvent le substituer à une augmentation ou à une prime, puis se décliner progressivement dans les moyennes et les grandes. Cela va demander 3 à 5 ans. Idem pour les services aux salariés dans l'entreprise, ce peut être lent mais à 3, 4 ans ils peuvent doubler la croissance des SAP.

Côté prestataires, ne risque-t-on pas d'être rapidement confrontés à une pénurie de candidats, qui pourrait freiner le développement du secteur ?

Dans le domaine des services aux personnes, l'enjeu c'est l'exigence du consommateur qui s'attend à une qualité de services au moins égale à celle que lui-même est à même de produire, surtout qu'il s'agit de son univers de vie. Pour assurer cette qualité des prestations, le prestataire doit non seulement recruter du personnel dont il va garantir l'intégrité, mais aussi le former à ses méthodes et l'encadrer. En effet les méthodes sont la clef de la qualité et surtout de l'engagement de permanence et d'homogénéité de cette qualité entre les différents intervenants au service du client.

Ces méthodes sont sous-tendues par des outils : programmes de travail, outils informatiques de planifications, prévision de suivi des tâches effectuées, de facturation.

Le prestataire de service est donc limité par le recrutement de gens prêts et capable d'intégrer cette chaîne de contraintes qui va assurer la qualité. C'est l'enjeu n° 1 du producteur de services.

C'est d'autant plus un enjeu majeur que la seule façon de se distinguer entre prestataires, est que cette qualité distinctive se retrouve dans la marque utilisée : devant l'acte d'achat, ce consommateur exigeant qui va « confier ses clefs » (puisque le service va se rendre souvent en son absence) hésite. A qui attribuer cette confiance ? Soit à une personne qu'il connaît, soit à une entreprise « de renom », fiable, réputée.

C'est ainsi que très vite le prestataire de service découvre l'importance de la marque comme facteur différenciant.

C'est aussi le seul moyen d'assurer un prix de qualité.

En matière de services « purs », la marque est l'apanage essentiel de la différenciation et de l'équation économique.

Par conséquent la distribution n'est pas l'enjeu majeur et la marque blanche entraîne inéluctablement la banalisation donc la dégradation de la marge, donc l'incapacité d'assurer une qualité récurrente.

Du côté de l'offre, une bonne dizaine d'enseignes nationales ont été créées ; pensez vous qu'il y ait de la place pour autant d'acteurs sur le marché ?

Le fait que des « enseignes » soient promues par le dispositif Borloo est certainement une bonne chose car cela va aider de nombreux prestataires locaux à sortir de l'ombre et à mieux s'installer dans un système « blanc » (par rapport au travail au noir). Cette tendance a donc une vertu considérable d'aide au développement.

C'est une mesure complémentaire à l'important domaine du particulier employeur ou la FEPEM (Fédération Nationale des Particuliers Employeurs) fait un travail de fond et où le chèque emploi service (classique) a développé une véritable transformation en rendant le CDI obligatoire (le chèque emploi service ne peut s'appliquer qu'à des contrats en bonne et due forme).

Mais ces « enseignes » ne peuvent pas se substituer à la constitution ou au développement de véritables entreprises de production de service, qui en particulier sont et seront de plus en plus attachés à leur marque distinctive : cette marque demande beaucoup d'investissements : il n'est pas possible de la faire disparaître.

De la même façon, le contact client est essentiel pour le bon développement du service : ce contact doit être organisé de façon physique (agences, représentants itinérants) ou de façon téléphonique dans le cadre de normes de comportement et de questionnement très strictes et propriétaires.

Donc outre leur nombre excessif aujourd'hui, le concept même d'enseigne d'intermédiation doit être largement relativisé.

Les prestataires peinent à embaucher, la faute au temps partiel et au Smic horaire, "normes" du SAP ?

L'accueil c'est le recrutement et la formation. Il y a un travail énorme de formation pour amener vers le service des gens qui n'y pensent pas – notamment les jeunes chômeurs qui sont les plus nombreux – et considèrent le service comme pas noble. Tant à l'Education nationale que dans les organismes professionnels, l'offre de formation aux métiers des SAP est très insuffisante.

De plus, il faut rendre le SAP attractif, les prestataires qui payent au Smic horaire n'iront pas loin. Il va y avoir beaucoup de concurrence et de plus en plus de producteurs vont se concentrer sur la qualité, car dans ce métier c'est elle qui fait la différence. Or la qualité demande une stabilité du personnel, des salariés bien formés et correctement payés. Quant au temps partiel, il est très attirant pour toute une frange de population, notamment pour les mères de famille qui souhaitent avoir un revenu d'appoint. Le désir de temps partiel est un vrai phénomène de société. Mais le temps plein va se développer, l'appel d'air créé par cette grande campagne pour les SAP va permettre à de plus en plus de producteurs de services de s'installer dans des systèmes normaux, de proposer des CDI bien payés, avec une vraie politique sociale, de recrutement, d'encadrement, de formation. Bref, le secteur va se professionnaliser.

* Accor Services France, associé à la Caisse nationale des caisses d'épargne et de prévoyance (CNCEP) ; Chèque Domicile (groupe Chèque Déjeuner) ; groupe Domiserve, filiale des groupes Axa et Dexia ; La Banque postale ; Natexis Intertitres (groupe Banque Populaire) ; Sodexho Chèques et cartes de services.